Cultura

Guía para comunicar y financiar proyectos

Ignasi Vendrell, Socio-Director de Best Relations
Lurdes Fernández, Directora de Off Limits Gestión Cultural

bestrelations
relacionespublicas.es

OFF LIMITS

Índice general:

		pág.
Capítulo 1	**La Comunicación de las Asociaciones y Fundaciones Culturales y de sus proyectos**	3
Capítulo 2	**Programa anual de Relaciones públicas y Comunicación**	23
Capítulo 3	**Relación con los medios de comunicación**	53
Capítulo 4	**Captación de fondos (*fundraising*): Estrategias y campañas**	83
Capítulo 5	**Captación de fondos (*fundraising*): Acciones**	115

Capítulo 1

La Comunicación de las Asociaciones y Fundaciones Culturales y de sus proyectos

Lurdes Fernández, Directora de Off Limits Gestión Cultural
Ignasi Vendrell, Socio-Director de Best Relations

Las asociaciones y fundaciones culturales deben informar y explicar de forma continuada a todos sus públicos acerca de la actividad de su organización. De esta forma conseguirán una mayor visibilidad y obtendrán una mayor adhesión que revertirá en una predisposición favorable hacia la institución. Las asociaciones deben diseñar programas de comunicación que tengan dos enfoques: uno de carácter institucional y otro acerca de los proyectos o servicios que presta. Para ello es necesario determinar una política de comunicación, y estructurar los recursos de forma adecuada.

Introducción

"*Cualquiera sabe hablar pero con claridad muy pocos*" (Galileo Galilei). Esta claridad a la que hace referencia el autor es la que debe saber transmitir cualquier asociación o fundación del ámbito cultural. No obstante, pocas tienen ese don natural por lo que se hace necesario el aprendizaje. Además, el responsable de relaciones públicas y comunicación debe sentar las bases para conseguir esa claridad deseada.

Las relaciones públicas y comunicación se definen como la gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos (*James Grünig, University of Maryland*). En el caso concreto de las asociaciones (ONG) y fundaciones, las relaciones públicas y comunicación se ocupan de gestionar las relaciones de una organización con todos los públicos.

Partiendo de la misma definición queda claro cuales son los elementos básicos de las relaciones públicas y la comunicación: las organizaciones (emisor), los públicos (receptor) y las relaciones (mensaje/canal). Además de estos tres aspectos, las áreas dónde se ejecuten estos tres elementos son también importantes, por lo que este capítulo dedica una parte a definirlas.

Los sujetos de las relaciones públicas y comunicación son dos, las organizaciones (emisores) y los públicos (receptores). Cuando hablamos de organizaciones nos

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

referimos tanto a entidades no lucrativas (ENL), como a empresas, instituciones, o gobiernos. No obstante a lo largo de los próximos cinco capítulos nos referiremos prioritariamente a las ENL entre las que se incluyen a asociaciones (ONG) y fundaciones. Ambas son emisoras de mensajes y por tanto deben mostrar: 1) Buena intención para que haga reaccionar a sus públicos y genere interés en ellos; 2) Grado de conocimiento y especialización en el ámbito que cubre; 3) Actitud positiva ante lo que está contando; 4) Credibilidad de gestión demostrando su competencia, sinceridad, y confianza.

En cuanto a los públicos de las asociaciones culturales incluimos a los asociados/usuarios/clientes de un servicio/proyecto, los empleados (voluntarios, miembros de la junta directiva, patronos…), los donantes (particulares, socios, empresas, otras fundaciones), los medios de comunicación, la administración pública, los proveedores, otras asociaciones con fines similares, la comunidad geográfica, los líderes de opinión, etc… Todos estos públicos serán los receptores de los mensajes emitidos por las asociaciones/fundaciones culturales y deberían tener: 1) Interés sobre la temática que ofrece la organización; 2) Capacidad de escuchar; 3) Actitud abierta hacia la información que se les emite.

Según declaraciones del ex–presidente de Coca-cola, Douglas Daft, "El negocio de Coca-cola es el de construir relaciones". Esta cita de un importante directivo nos aporta un enfoque válido para las entidades no lucrativas: una asociación/fundación es el resultado de sus relaciones, y debe construirlas gradualmente y de forma eficaz.

Entre las asociaciones culturales y sus públicos debe generarse toda red de relaciones para lo que es necesario el envío de mensajes a través de canales

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

apropiados. Para lograr que esas relaciones sean efectivas se realizará un análisis pormenorizado de cada público y se diseñará una política estratégica de comunicación con cada uno de ellos, que defina, la tipología de relación que desea establecerse.

Para desarrollar sus relaciones es imprescindible partir del interior de la asociación: escucharla, entenderla y conocer su "razón de ser" o la "razón de su existencia". Teniendo suficiente información del qué y el cómo, nos será mucho más sencillo poder transformar esa información en mensajes a transmitir/comunicar a los distintos públicos, así como, buscar distintas fórmulas de interacción o intercambio. Son muchas las tipologías de relaciones que una asociación cultural puede establecer y que irá acomodando de acuerdo con su devenir. Algunos ejemplos pueden ser las relaciones recíprocas, predecibles, legales, de necesidad, simétricas, etc.

Como hemos anticipado, para conseguir unas relaciones fructíferas necesitamos un mensaje y un canal. Los mensajes deben constar de contenido, estructura y estilo, y el canal elegido puede ser verbal o visual (no verbal).

En cuanto al contenido de los mensajes es fundamental tener en cuenta que hay que comunicar con las audiencias en sus propios términos exponiendo las ideas de forma sencilla. La estructura de los mensajes debe contemplar un orden lógico y enfatizar siempre una idea potente al principio y al final. El estilo afecta al vocabulario, la sintaxis, las imágenes y la forma de narrar ese mensaje.

Los canales a través de los cuales se emite el mensaje pueden ser verbales, en cuyo caso hay que tener en cuenta la voz y la respiración, y consecuentemente su volumen, velocidad, ritmo, pausas, dicción y énfasis. En los mensajes no

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

verbales o visuales se presta atención al lenguaje corporal, animación, contacto visual y elementos gráficos.

Entre los roles de un responsable de relaciones públicas y comunicación de una fundación cabe destacar: a) Conocer el perfil de sus públicos. Para ello es de gran utilidad su experiencia con los distintos métodos de investigación que aportan los datos demográficos, geográficos y psicográficos que ayudan a la definición de cada uno de sus públicos; b) Determinar la política y estrategia de la comunicación (de la asociación, de proyectos) y de captación de fondos; c) Negociar o mediar para convertir situaciones conflictivas en favorables.

De forma más concreta, el responsable de relaciones públicas y comunicación de la asociación/fundación cultural se ocupará de las siguientes funciones:

- Diseñar y desarrollar la política de comunicación e información. Para ello será necesario conocer el perfil de sus públicos y determinar el tipo de relación que desea establecerse con cada uno de ellos y en qué momento. Además, es de vital importancia que esa relación sea coherente con la esencia y existencia de la asociación/fundación. Contar con un código ético de comunicación contribuirá a que la entidad no lucrativa sea percibida como creíble y coherente. También se encargará de escribir la misión, la causa, los valores dominantes, el posicionamiento y los mensajes de la asociación/fundación.

- Estructurar y organizar el departamento de relaciones públicas y comunicación. Dependiendo de su tamaño, volumen de sus actividades y recursos, una entidad no lucrativa debe contar con un responsable o con un

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

equipo interno o externo que se dedique a ejecutar y resolver las acciones de comunicación requeridas.

- Establecer el programa anual de comunicación. Planificar anticipadamente las actividades a desarrollar a lo largo de un año contribuirá a repartir mejor los recursos, dosificar los mensajes y conseguir los resultados en los momentos más oportunos.

- Determinar las áreas de comunicación a utilizar. No todas las áreas de comunicación se ejecutan, pero sí es importante planificarlas previamente para que puedan ser ejecutadas en el momento oportuno. Por citar un ejemplo, el desarrollo de la identidad gráfica y visual de una fundación ha de estar muy bien planteado y ejecutado desde el principio, o el plan de contingencia o crisis, que permanece inactivo hasta que alguna situación conflictiva requiera activarlo. También deberá ocuparse de integrar la comunicación en otras disciplinas de marketing como la publicidad, el marketing relacional, promociones, publicaciones y merchandising.

A nivel más teórico hay que destacar que el ejercicio de las relaciones públicas y comunicación a lo largo de los últimos 200 años ha pasado por diferentes modelos, a) Agente de prensa; b) Información pública: c) Dos direcciones asimétrico; d) Dos direcciones simétrico. (Ver Tabla 1).

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Tabla 1. Cuatro modelos de relaciones públicas y comunicación

	Unidireccional		Bidireccional	
Modelo	**Agente de prensa / *Publicity***	**Información pública**	**Asimétrico bidireccional**	**Simétrico bidireccional**
Objetivo	Propaganda	Divulgación de información	Persuasión científica	Entendimiento mutuo
Contribución a la organización	Defensa	Divulgación de información	Defensa	Mediación
Naturaleza de la comunicación	Un sentido; la auténtica verdad no es esencial	Un sentido; la verdad es importante	Doble sentido; efectos desiguales	Doble sentido; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	Fuente → receptor	Fuente → receptor	Fuente → receptor con retroalimentación	Grupo → grupo
Naturaleza de la investigación	Poca; "recuento"	Poca; ligibilidad, nº de lectores	Formativa; evalúa las actitudes	Formativa; evalúa el entendimiento

Nota: traducido de Grunig y Hunt, *Managing Public Relations*,1984; pag. 22

1.- **El modelo agente de prensa** (1880-1910). Este modelo unidireccional es el más propagandístico y está basado en que la verdad no es esencial, y en situaciones muy emotivas. El modelo no utiliza casi la investigación.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

2.- **El modelo información pública** (1910-1920). También un modelo unidireccional en el que se divulga información factual sobre los hechos al receptor. El modelo, tampoco utiliza la investigación.

3.- **El modelo de dos direcciones asimétrico** (1920-1980). Utiliza la persuasión científica (con datos) para llegar al emisor. El modelo se caracteriza por la rigurosidad de la investigación formativa (al inicio de un programa).

4.- **El modelo de dos direcciones simétrico** (1980-actualidad). Este modelo es el más equilibrado y coherente ya que se basa en investigación formativa y evaluativa.

Actualmente, la mayoría de las fundaciones actúan bajo el segundo y el tercer modelo, y solo un porcentaje muy menor lo hace en el cuarto modelo.

Áreas

A la hora de ejercer la profesión, son muchas y muy diversas las prácticas que desde el departamento de relaciones públicas y comunicación de una asociación/fundación cultural se pueden desarrollar. Estas prácticas se ejercen teniendo en cuenta dos áreas principales, la primera de comunicación institucional o relativa a la reputación de la propia entidad jurídica de la asociación/fundación, y la segunda de comunicación de proyectos o relativa a los

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

servicios y programas que una asociación/fundación ofrece a sus asociados/usuarios/clientes. Vamos a analizar cada una de las prácticas para describir la magnitud y volumen de actividad que se puede desarrollar.

Comunicación institucional

Todas las estrategias y tácticas que se ejecuten dentro de esta área están orientadas a fortalecer la reputación de la asociación/fundación y a establecer una relación a largo plazo. La reputación de la institución se va construyendo gradualmente con la toma coherente de decisiones y el reconocimiento de la notoriedad de sus actividades. Las cuentas claras, unos proyectos bien ejecutados o unos asociados/usuarios/clientes satisfechos son, por citar algunos, elementos que configuran una "buena" reputación. De por sí las asociaciones/fundaciones, al no ser empresas, han sido percibidas como poco profesionales y consecuentemente su reputación se ha visto afectada por esa percepción externa. En la actualidad, las fundaciones cuentan con personal muy cualificado y habitualmente la toma de decisión es colegiada, ambas situaciones han hecho evolucionar la idea preconcebida y anticuada de falta de profesionalidad.

Los principales aspectos que se incluyen dentro del área de comunicación institucional, son:

- **Identidad institucional:** Como seres humanos todos tenemos un nombre y una forma de vestir. Mencionar nuestro nombre y que conozcan nuestra

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

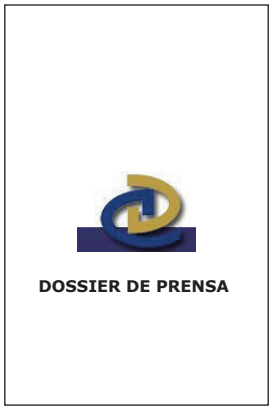
forma de presentarnos constituyen elementos básicos de la percepción externa. Las asociaciones/fundaciones, al igual que los individuos, deben crear su propia marca identificativa. Para ello, es necesario contactar con varios creadores de marcas y diseñadores gráficos que, de acuerdo con nuestra organización, conceptualicen la marca (tipografía más logotipo/símbolo).

Los colores, las formas, la tipografía, los símbolos... todo tiene un significado que hace identificable a la asociación/fundación cultural por parte de sus públicos. El manual de identidad gráfica y visual nos permitirá desdoblar de forma coherente y controlada esa identidad sobre diferentes soportes y medios.

La relación con los medios de comunicación: Informar sobre nuestra organización a los medios de comunicación social es una labor estructurada y organizada, tanto en la construcción de mensajes como en su diseminación. Para ello las asociaciones/fundaciones crean gabinetes de prensa internos o encargan esta función a consultores externos para que se ocupen de esa labor.

NOTA DE PRENSA

Danza, proceso abierto


DOSSIER DE PRENSA

Entre sus tareas destacan la de escribir notas de prensa y dosieres de prensa, convocar a los medios a ruedas de prensa, concertar entrevistas para sus portavoces, determinar mensajes, escribir artículos de opinión, o formar portavoces en

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

la transmisión eficaz de mensajes. En el capítulo 3, se tratará extensamente todos los aspectos que abarcan este apartado.

- **Relaciones gubernamentales:** Mantener una relación pro-activa ante los representantes de la administración pública local, autonómica, central o europea es fundamental para perdurar en el tercer sector. Las asociaciones/fundaciones se han convertido en líderes de opinión con un alto grado de credibilidad. Los políticos y altos funcionarios necesitan conocer con anticipación las previsiones estratégicas de la evolución de temáticas candentes que afectan o afectarán a la sociedad civil. De esta forma, la administración pública contribuirá en el ejercicio de la actividad de la asociación/fundación sin interferir en la forma de ejecución. Algunas de las formas de hacerse escuchar incluyen la participación en la regulación que se legisla en las asambleas legislativas regionales o formar coaliciones con otras entidades no lucrativas del sector para aunar fuerzas y recursos.

  Algunas veces, los usuarios de los programas establecen junto con las asociaciones/fundaciones estrategias conjuntas de *lobbying grass-roots* (activación de usuarios de base) solicitando la participación de los usuarios de los programas de la asociación/fundación cultural para que se movilicen a favor o en contra de una legislación que puede ser desfavorable o favorable para el colectivo de esa organización.

- **Relación con los empleados:** En una asociación/fundación se incluye dentro del concepto empleados, tanto a los trabajadores como a voluntarios, miembros de la junta directiva, y patronos. Todos ellos integran la fuerza laboral de la organización no lucrativa. Comunicar a este colectivo requiere

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

acciones que les mantengan informados, formados y motivados, como por ejemplo, los manuales de bienvenida/procedimientos, manual identidad y cultura de la asociación/fundación, guía del empleado, boletín del empleado y formación del empleado. Concretamente los voluntarios, deben ser tratados con mayor atención ya que al no tener una relación contractual con la organización no lucrativa, se hallan menos vinculados a ella aunque eso no implica que sean menos dinámicos. Agradecerles de forma continuada su ayuda es básico para que se sientan reconocidos por su labor. Los patronos dada su alta responsabilidad y en la mayoría de los casos, limitada dedicación necesitan un tratamiento más personalizado.

- **Relación con los donantes:** Los donantes son un universo integrado por particulares, socios, empresas y fundaciones. Con su aportación dineraria o en especies contribuyen a la financiación de los proyectos proporcionando estabilidad económica a la entidad no lucrativa. Reconocer, agradecer y fidelizar su ayuda es otra de las tareas de los responsables de *fundraising* (captación de fondos) y de comunicación. Clasificar a los donantes en función de la cuantía de su donación e informarles sobre las ventajas fiscales que conlleva es una labor técnica que consolida la seriedad de la asociación. La escritura persuasiva de propuestas para financiar proyectos es también una parte importante. En los capítulos 4 y 5 se tratan extensamente de las diferentes tipologías de campañas de *fundraising* y la clasificación de contribuciones.

- **Relación con los internautas:** La plataforma internet nos ofrece desde 1995 un soporte para vehicular nuestra comunicación y mensajes. Tener una ventana al mundo 24h y comunicarnos con los públicos a un precio ínfimo, coloca a este

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

medio como la mejor opción para que las asociaciones/fundaciones abran canales de comunicación con el exterior. No obstante el todavía reducido número de personas (aprox. 50% en 2008) que accede a la red en España ha ralentizado su uso por parte de las asociaciones/fundaciones. Desarrollar acciones sobre la plataforma internet/intranet/extranet permite dialogar con el público general, usuarios, proveedores, medios de comunicación... de forma más personalizada y en tiempo real.

- **Gestión de comunicación de crisis:** Una actividad impropia realizada por la asociación/fundación o por terceros en nombre de la entidad no lucrativa afectará sin lugar a dudas a los públicos, creando una percepción negativa y manchando su reputación. Esta situación se denomina "crisis" o gestión de temas candentes (*issues*). La falta de transparencia de sus cuentas o el uso indebido del dinero proveniente de las donaciones causan un grave perjuicio a esas organizaciones no lucrativas culturales y por ende a todas las demás que operan en el mismo ámbito.

  Para prevenir estas situaciones hay que elaborar manuales de crisis en los que se reflejen la mayoría de las situaciones conflictivas que pudieran surgir. Gestionar las crisis requiere mucho sentido común y organización a la hora de tratar con públicos molestos. Para ello es muy importante formar a los directivos de la asociación/fundación en la metodología para afrontar con rapidez una situación de esas características y tener un plan de contingencia.

- **Investigación cualitativa:** En la actualidad ya no se concibe establecer un programa anual de comunicación sin haber desarrollado con anterioridad

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

algún tipo de investigación secundaria o primaria. Los métodos cualitativos de investigación (grupos de discusión, entrevistas, auditorias…) aportan información muy valiosa sobre percepciones, actitudes, opiniones, temores, expectativas para determinar el tipo de relación que deseamos establecer con cada público. Los métodos de investigación cuantitativos requieren muestras más amplias y mayor inversión pero nos permiten reconfirmar los datos cualitativos y ampliar nuestra capacidad de diseñar los medios para acceder al gran público.

Comunicación de los proyectos o servicios

Todas las estrategias y tácticas que se ejecuten dentro de esta área van enfocadas a explicar los proyectos y servicios de la asociación/fundación cultural en favor de los asociados/usuarios/clientes. Su colaboración es esencial ya que muchas veces tienen que hacer la función de testimonio inédito que cuenta a los demás su experiencia y las ventajas que le ha aportado ese servicio.

- **Relación con asociado/usuario/cliente:** Un asociado/usuario/cliente debe estar constantemente informado de las prestaciones que desde la asociación/fundación se le ofrece. Los boletines informativos (*newsletter*) o revistas internas (*house organ*) tanto en formato papel o digital ofrecen una fuente de información y comunicación continuada. La comunicación simétrica de dos direcciones es la que se utiliza normalmente en este ámbito. Ello implica conocer la opinión del usuario para que evalúe los servicios de la entidad no lucrativa y posteriormente se pueda adaptar el

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

programa anual de comunicación a las necesidades marcadas por el mismo. Los eventos organizados por la asociación/fundación, como jornadas de puertas abiertas, conmemoración, reparto de premio anual, reconocimiento de la labor de patrono, o agradecimiento/reconocimiento a persona permiten combinar su función de convocatoria para todos los públicos y de captación de fondos. En el capítulo 5 dedicamos todo un apartado al tema de los eventos.

- **Relación con canal distribución y proveedores:** El desarrollo de un proyecto o programa de una asociación/fundación, muchas veces, requiere de una red o canal para que sea ejecutable. Esto implica implementar fuera de los límites de la sede central de la entidad no lucrativa y consecuentemente en otras localizaciones geográficas. Impartir las directrices y órdenes apropiadas para que se cumplan los procesos de ejecución es crucial. Los proveedores de la asociación/fundación que aportan todo tipo de material tienen muchas veces la doble función de proveedor y de donante en especie.

Programa anual

Las entidades no lucrativas del sector cultural que desean iniciarse en la comunicación necesitan de un programa anual que determine su estrategia y las acciones a realizar. La profesionalización de esta disciplina junto con la mayor formación de los responsables consigue programas más efectivos y la obtención

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

de mejores resultados. Para ello, es conveniente que una asociación/fundación escriba su programa anual, que, debe contemplar las siguientes partes: investigación, objetivos, estrategia, ejecución, evaluación y presupuesto. El capítulo 2 de este libro se ocupará con detenimiento de la escritura y desarrollo del programa anual de comunicación.

Medición de resultados

Para mostrar la efectividad de un programa de relaciones públicas y comunicación es de vital importancia medir los resultados y evaluar la calidad de las relaciones establecidas. Las relaciones públicas y comunicación cuentan con métodos de investigación evaluativa tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Por citar algunos ejemplos, la medición del impacto en los medios de comunicación, la creación de confianza, el control mutuo, el retorno de la inversión (ROI), el análisis coste-beneficio o el grado de satisfacción son herramientas valiosas para evaluar la eficacia de un programa. Uno de los métodos más utilizados, la medición del impacto de las apariciones de la asociación/fundación en los medios de comunicación, aplica criterios como la tirada, audiencia, lectores, el número de recortes o su valor publicitario para evaluar la eficacia de sus relaciones con los medios de comunicación.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Departamento de comunicación

Las asociaciones/fundaciones deben plantearse la conveniencia de crear o no su propio departamento de comunicación, y determinar el perfil de persona que debe ocuparse de esa responsabilidad.

Algunas entidades no lucrativas contratan a una empresa externa de relaciones públicas y comunicación, pero la gran mayoría opta por incluir esa función dentro de la organización. En este último caso, lo habitual es que se encargue de la comunicación un licenciado en relaciones públicas, publicidad, o periodismo. No obstante, a veces son economistas o abogados los que desempeñan esa labor.

El responsable de comunicación es portavoz y cara visible de la asociación/fundación y debe poder transmitir con convencimiento los valores y misión de la entidad no lucrativa. Cuando las asociaciones/fundaciones son pequeñas, creemos que antes de renunciar a tener una política de comunicación es más oportuno que se contacte con universidades que ofrezcan estudios de relaciones públicas y comunicación y se oferte ese puesto de trabajo a una persona recién graduada. Los voluntarios especializados en comunicación pueden ser muy útiles, realizando tareas como, por ejemplo, la escritura de boletines informativos o el seguimiento de las apariciones publicadas en prensa.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

El responsable del departamento de comunicación tendrá también que ocuparse de buscar fórmulas para estandarizar los procesos, mantener los flujos de información, delegar el trabajo en su equipo y voluntarios, y realizar los informes de actividades y resultados (*reporting*).

Situación de la profesión en España

La profesión de relaciones públicas y comunicación en España ha cumplido aproximadamente 50 años en el 2006, y está todavía en fase de evolución y definición. Algunos factores como la creación de la base de conocimiento, la formación universitaria de los profesionales y el asentamiento en los países anglosajones han sido determinantes para su consolidación en España. Entidades de apoyo al profesional como los Colegios profesionales de Cataluña y Comunidad Valenciana, así como la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) y Dircom han contribuido enormemente a la expansión y el asentamiento de esta disciplina. A nivel internacional cabría incluir asociaciones profesionales como la PRSA, IPRA, IABC, ICCO, o la red Orbicom.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Conclusiones

Resumiendo, la profesión de comunicación dentro de las asociaciones/ fundaciones es muy reciente, y está en vías de consolidación y definición creándose cada vez más nuevos puestos de trabajo en esta área. Aunque todavía existe confusión entre las áreas que cubren el marketing y las de comunicación cada vez es más necesario contemplar esa función informativa y de relación con los distintos públicos en las entidades no lucrativas del sector de la cultura. La mejora en la formación de los profesionales, que desde hace 15 años cuentan con estudios universitarios especializados, ha repercutido favorablemente en el aumento de la contratación de personal.

A nivel más teórico, y a medida que más profesionales ejercen desde dentro de las asociaciones/fundaciones, se está consolidando el modelo de comunicación simétrico de dos direcciones. Las entidades no lucrativas perciben más claramente las ventajas de desarrollar y mantener la comunicación con sus públicos, y certifican los beneficios que les aporta mantener la comunicación a largo plazo.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Bibliografía

- Argenti, Paul A. *Corporate Communication*. McGraw-Hill Companies, NY, 1997.
- Arceo Vacas, José Luis. *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill, Madrid, 2005.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Capítulo 2 Programa anual de Relaciones Públicas y Comunicación

Ignasi Vendrell, Socio-Director de Best Relations
Lurdes Fernández, Directora de Off Limits Gestión Cultural

La comunicación es mucho más efectiva cuando está planificada. Si las asociaciones/fundaciones culturales disponen de un programa anual de relaciones públicas y comunicación podrán llegar a organizar mejor las relaciones con sus distintos públicos. En los programas anuales es de vital importancia determinar los objetivos, los públicos, las estrategias, las acciones, el calendario de ejecución, el presupuesto y la forma de medir los resultados. Este capítulo le aportará la estructura necesaria para construir el programa anual de relaciones públicas y comunicación de su entidad no lucrativa.

Introducción

El programa anual de relaciones públicas y comunicación es un documento en el que se detallan objetivos, determinan estrategias, definen acciones y establecen criterios para medir los resultados de la comunicación de una asociación/fundación. En el documento estratégico se definen todas y cada una de las actividades que deben realizarse en un año, además de servir de guía general para los ejecutores del mismo y para su evaluación final.

El programa anual es fruto del acuerdo consensuado entre el equipo y la dirección de la entidad no lucrativa. Compartir y aprobar el enfoque del documento requiere visión sobre crecimiento y desarrollo de la asociación/fundación, así como, previsión de los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

Las relaciones públicas y comunicación son una disciplina de *management* (gestión) en la que se desarrollan acciones de comunicación persuasiva que predisponen favorablemente a los públicos de la organización. Para ello, se parte de la base de que durante la ejecución de ese programa anual se crearán o modificarán actitudes, creencias o conductas del público. Por lo tanto, cuando se está en fase de elaboración del programa anual debemos preguntarnos, ¿qué queremos decir?, ¿a quién?, ¿en qué contexto?, ¿sobre qué canal?, ¿con qué fin?, ¿qué reacciones y respuestas esperamos de nuestro interlocutor/es? y ¿qué debemos decir para persuadirlo/s?.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

El programa anual de relaciones públicas y comunicación cuenta con los siguientes apartados: investigación, objetivos, estrategia, ejecución, presupuesto y evaluación. A continuación facilitamos un esquema que se irá explicando en las siguientes secciones.

Investigación:
- Secundaria
- Primaria: cualitativa y cuantitativa

Objetivos:
- Generales
- Específicos

Estrategia:
- Enfoque estratégico
- Públicos
- Mensajes
- Fases

Ejecución:
- Acciones
- Calendario

Presupuesto

Evaluación

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Investigación

Obtener datos nos ayudará a dar un enfoque adecuado al programa anual de relaciones públicas y comunicación de la asociación/fundación cultural. Para ello es preciso preguntarnos acerca de nuestra organización ¿Cómo somos? ¿Qué ventajas y desventajas ofrecemos a los usuarios de nuestros servicios? ¿Qué oportunidades estamos ofreciendo? ¿Qué mensajes emitimos? ¿Cómo nos perciben? ¿Cómo nos gustaría que nos percibieran? ¿Con qué recursos contamos para llegar a nuestro objetivo?

Es fundamental que tengamos en cuenta algunos factores que van a influir en cualquier tipo de investigación:

- **De motivación:** Entre los que se incluyen necesidad de amistad o amor, estatus, grado de autosatisfacción, dominancia, nivel de exhibición
- **De percepción:** En esta sección se englobarían los procesos de reconocimiento, selección/organización/interpretación de estímulos (vista, oído, olfato, gusto, tacto)
- **De memoria:** El almacenamiento de información que contribuye a la formación de actitudes.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **De aprendizaje:** Los cambios de conducta basados en la experiencia
- **De involucración:** Dependiendo de la identificación con la causa
- **De actitudes:** Creencias y sentimientos hacia algo.

Para iniciar una investigación se sigue habitualmente un proceso que incluye los siguientes pasos: 1) Determinar qué se desea conocer; 2) Marcar unos objetivos; 3) Seleccionar una muestra y un tamaño; 4) Elaborar un cuestionario; 5) Formar a los entrevistadores; 6) Preparar una guía para el entrevistador; 7) Recoger datos; 8) Verificar resultados; 9) Tabular datos; 10) Analizar los datos.

Todos estos procesos y factores van cobrando cuerpo a medida que se van ejecutando los distintos métodos de investigación, y que vamos a explicar a continuación. Además nos facilitarán datos e información suficientes para sustentar el programa anual de relaciones públicas y comunicación de la asociación/fundación o el programa anual de captación de fondos (*fundraising*).

Investigación secundaria

Se llama investigación secundaria a la búsqueda y recopilación de información documental. Consiste en un trabajo de campo en el que se compilan datos de todas las fuentes informativas. Este método se considera informal, y sin rigor metodológico, pero se otorga una valoración a los datos analizados casi de manera empírica, aunque posteriormente deberán profundizarse para obtener conclusiones objetivas.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

El material para cubrir la fase de investigación debe incluir la mayor información posible. Entre los documentos internos de la entidad no lucrativa podemos destacar: documentos legales (estatutos…), memorias anuales, informes internos, política estratégica (visión, misión, posicionamiento, valores, cultura institucional…) y proyectos dirigidos a usuarios, discursos de patronos, boletines informativos, información de prensa, dossier de presentación, página web/intranet, es decir, toda clase de datos propios de la asociación/fundación. Entre los documentos externos a recoger cabe destacar: búsquedas en Internet (foros, blogs, chats…), bases de datos (d&B…), búsquedas en centros de documentación y bibliotecas, informes y estudios (gubernamentales, analistas, RSC de empresas…), directorios, revistas, contactos personales, información aparecida en medios de comunicación social, etc…

Cabe precisar que el método de búsqueda de información documental es la que se lleva a cabo como trabajo de base y de búsqueda histórica. Una vez recogidos todos los datos posibles en la investigación secundaria, entonces ya es posible prepararnos para la investigación primaria. Esos datos nos ayudarán a determinar qué aspectos desconocemos y qué aspectos deben ser preguntados a los públicos a través de métodos de investigación primaria cualitativa o cuantitativa.

Investigación primaria

La suma de métodos de investigación cualitativa y cuantitativa conforma la investigación primaria. Una de las principales razones para realizar una investigación primaria es tener la seguridad de que los mensajes y estrategias del

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

programa anual constituyen las mejores opciones posibles ya que se han testado previamente. No se debe dejar nada al azar.

En la actualidad, existen métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, y su aplicación depende de la situación, el tema, lo que se desea conocer, el tiempo disponible y el presupuesto con el que se cuente. En algunas ocasiones, es posible jerarquizar dichas variables con el objeto de facilitar la asignación de prioridades.

Una investigación primaria, tanto cualitativa como cuantitativa sienta sus bases en los siguientes aspectos:

- **Credibilidad.** Comparar las conclusiones de una investigación con los objetivos de la organización permite dar mayor credibilidad al programa anual.

- **Públicos.** Conocer el perfil de cada uno de los públicos a los que nos dirigimos es de vital importancia. La descripción demográfica, geográfica y psicográfica de esos públicos permite focalizar mucho mejor el posterior trabajo de comunicación.

- **Estrategias.** La actividad diseñada para cada público responde a una estrategia que ha sido pensada de acuerdo con la visión y misión de la fundación.

- **Mensajes.** Los perfiles de los usuarios nos marcarán el contenido, tono y estilo que debe tener cada uno de los mensajes.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Temas candentes.** La recogida de datos nos llevará a poder descubrir temas candentes que pueden desembocar en un futuro en una crisis. Por lo tanto, conocerlos a tiempo y poder pensar en unos planes de contingencia nos permitirá estar mejor preparados en caso que ocurran.

- **Opinión pública.** Tener conocimiento del punto de vista de los ciudadanos ante determinados asuntos o situaciones nos facilitará el trabajo de acercamiento y comunicación con ellos.

- **Evaluación posterior.** Una vez ejecutado el programa anual, se nos brinda la oportunidad de corroborar que los resultados concuerdan con los objetivos marcados.

Los métodos de investigación cualitativa más comúnmente utilizados por las fundaciones son:

- **Los grupos de discusión o *focus groups*.** Consisten en invitar a una pequeña muestra del público objetivo (8-12 personas) durante aproximadamente dos horas a un lugar agradable con la intención de intercambiar opiniones respecto a un tema determinado. El moderador lanzará preguntas preparadas, segmentadas y priorizadas descritas en un cuestionario base, a partir de las cuales se iniciará la discusión. Posteriormente, se evaluarán los resultados. La desventaja más evidente de este método es la influencia que algunas personalidades pueden ejercer sobre otras.

- **Entrevistas personales.** Partiendo de un cuestionario base de preguntas abiertas semi-estructuradas se obtienen respuestas más concretas porque

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

el entrevistador cuida todos los aspectos de las mismas. La desventaja es que implica una inversión de tiempo considerable.

- **Auditorías.** Con el objeto de asegurar la obtención de buenos resultados, las fundaciones deberían evaluarse internamente, pero al menos una vez al año para comprobar que los públicos han comprendido y asimilado los mensajes emitidos. Una auditoría debería incluir entre otros, los siguientes apartados:

  - Análisis de todas las actividades de comunicación: notas de prensa, *newsletters*, informes, folletos, anuncios, etc.
  - Entrevistas informales internas: empleados, directivos, técnicos.
  - Entrevistas con públicos externos: clientes, donantes, representantes de los medios de comunicación, etc.

Todo ello permite descubrir las situaciones conflictivas para poder ofrecer una solución que contribuya a la mejora global de la fundación.

- **Estudios Delphi.** Es un método de investigación que permite obtener de forma anticipada opiniones y perspectivas acerca de lo que puede ocurrir en el futuro. Se repite regularmente con los mismos participantes de los que se ha obtenido un compromiso expreso en su participación a largo plazo.

Entre los métodos de investigación cuantitativa destacamos:

- **Entrevistas telefónicas.** Constituye uno de los métodos más habituales en el que se parte de una base de datos con la que se elabora una muestra.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Dada la gran cantidad de entrevistas que deben realizarse para realmente ofrecer unos resultados mínimamente representativos, el coste de este método de investigación es normalmente considerable.

- **Cuestionarios por correo.** Este método es de los más utilizados en países anglosajones, pero uno de los mayores inconvenientes de su aplicación en otros países es el bajo índice de respuesta debido al escaso interés en responder por parte del receptor. Para ello muchas veces se establecen incentivos por cumplimentación de datos y devolución del cuestionario.

En ambos casos la resolución de un cuestionario no debería sobrepasar nunca los 45 minutos de duración. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas (opción múltiple). También es muy corriente la utilización de escalas de aceptación (totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, desacuerdo, totalmente desacuerdo) o numéricas (1-2-3-4-5) para determinar las respuestas.

Todos los datos recogidos en la investigación secundaria y primaria son posteriormente analizados y valorados. Para ello sugerimos segmentar y completar la información mediante el análisis conocido como DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). A través de él se podrán identificar los elementos favorables y desfavorables que inciden sobre la fundación y que se tomarán en cuenta para la definición de todo el programa estratégico anual. A continuación resaltamos los aspectos del análisis DAFO:

- **Debilidades.** Aspectos desfavorables o puntos débiles que tiene la fundación. Es de vital importancia ser conscientes de ellos para poder subsanarlos.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Amenazas.** Variables externas que inciden de manera negativa sobre el entorno de la organización afectando la correcta aplicación del programa estratégico.

- **Fortalezas.** Aspectos positivos de una asociación/fundación y las ventajas diferenciales que la misma tiene en comparación con otras fundaciones similares.

- **Oportunidades.** Situaciones o condiciones externas que podrían favorecer los objetivos de la organización no lucrativa. Su identificación permite convertirlas en un soporte adicional del programa anual.

Tabla 1. Diferencias entre las investigaciones cualitativas y cuantitativas

CUALITATIVA		CUANTITATIVA
Datos débiles	vs.	Datos fuertes
Preguntas abiertas sin estructura	vs.	Preguntas cerradas estructuradas
Investigación exploratoria	vs.	Investigación explicativa
Válida pero poco fiable	vs.	Válida y fiable
No generalizable a gran audiencia	vs.	Proyectable a grandes audiencias
Muestras no aleatorias	vs.	Muestras aleatorias

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Objetivos

Establecer un objetivo implica decidir lo que se desea conseguir dejando constancia por escrito de las circunstancias y plazos en los que deberá ser alcanzado. Para ello debemos responder a preguntas, cómo: ¿qué queremos? ¿qué buscamos? ¿dónde queremos estar en "X" tiempo y espacio?

Los objetivos pueden clasificarse como generales o específicos. Los primeros indican el marco general de lo que se desea alcanzar y por lo regular son bastante amplios y abstractos. En segundo lugar, los objetivos específicos permiten concretar más los aspectos de los que se necesita un resultado más preciso e inmediato.

Algunos ejemplos de objetivos de asociaciones/fundaciones culturales podrían ser: concienciar sobre nuevos soportes tecnológicos para visualizar la cultura, educar sobre las tipologías de músicas y ritmos, informar sobre la programación teatral, formar en la autogestión de los artistas, predisponer favorablemente a los donantes alta cuantía, difundir los fines culturales, promover la danza entre los menores de edad…

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Estrategia

Una estrategia está integrada por los siguientes elementos: enfoque estratégico, públicos, mensajes y fases. El conjunto compone el apartado estrategia.

Enfoque estratégico

El enfoque estratégico define el marco general en el que se va a desarrollar el programa de relaciones públicas y comunicación. Para ello hay que determinar la duración del mismo, el ámbito geográfico en el que se va a ejecutar (zonas, regiones, ciudades, internet), las temáticas prioritarias a tratar y las áreas tácticas que quedarán incluidas (por ejemplo, relación con los medios de comunicación, relación con donantes, relación con empleados y voluntarios, organización de eventos, publicaciones, etc…). En este punto todavía no es necesario mencionar las tácticas o acciones concretas que se van a desarrollar, que quedarán descritas en el apartado de ejecución.

Públicos

Los públicos son grupos de individuos que se comportan de manera similar y comparten ciertas características.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Segmentar nuestros públicos es de vital importancia pero, aún lo es más describir con detalle esas características que los definen. Combinando ambos aspectos adecuadamente conseguiremos que los mensajes y acciones les lleguen de manera más efectiva. Existen diferentes métodos de acercamiento e interacción con distintos grupos. Para ello hay que conocer cómo es ese público. En el apartado de investigación ya se habrán definido aspectos como el perfil socioeconómico, nivel sociocultural, intereses, inquietudes, expectativas o temores. Identificar, definir e interactuar adecuadamente con cada uno de ellos es tarea del responsable de relaciones públicas y comunicación.

En una asociación/fundación se entiende como público desde los empleados (incluiremos también en este apartado a miembros de la junta directiva, patronos y voluntarios), hasta los medios de comunicación social, desde los asociados/usuarios/clientes a los proveedores, desde los donantes (particulares/empresas) a las administraciones públicas.

Según el grado de involucración o interrelación de ese público con la entidad no lucrativa podemos clasificar sus públicos como latentes, conscientes o activos. Público latente es el que no conoce la asociación/fundación pero por el mero hecho de leer una información en el periódico sobre una actividad de la organización se convierte en público consciente. El mismo puede fácilmente convertirse en público activo en el momento en el que se manifiesta a favor o en contra de alguno de los aspectos de la asociación/fundación. Internet es una plataforma que permite convertir a un público latente en activo con mucha rapidez, por lo que las entidades no lucrativas deberían tener muy en cuenta ese canal.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Años atrás se segmentaban los públicos en internos, externos o intermedios. En la actualidad y debido a las tendencias anglosajonas de esta profesión se descarta esa clasificación por la dificultad en catalogar a públicos en cualquiera de las tres secciones.

En muchos casos se menciona la importancia de dirigirse al *target group* (público preferente). Este concepto no es más que la priorización del público al que debemos poner el máximo esfuerzo en comunicación para obtener en un corto plazo de tiempo su adhesión.

Mensaje

La transmisión de un contenido entre un emisor y un receptor se define como mensaje (escrito, verbal, gestual…). Los responsables de relaciones públicas y comunicación deben diseñar, y construir esos mensajes con el fin de que sean percibidos adecuadamente por el receptor y además deberían generar una respuesta favorable (*feed-back*). En caso contrario, no habría comunicación, sino simple intercambio de información.

Los mensajes deben ser cortos, simples, no retóricos, silábicos y fáciles de recordar. Algunos ejemplos de mensajes podrían ser: "*La integración social a través de la cultura*", "*La cultura es de todos*", "*La música, el punto de encuentro*", "*El cine al fresco*", "*Cultura para los más desfavorecidos*"…

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Fases

El programa anual de relaciones públicas y comunicación no se ejecuta de la misma forma, ni con la misma intensidad, a lo largo del año. En diferentes momentos se ejecutarán diferentes partes del mismo. Cada una de esas partes se llama fase. Por ejemplo, podemos desarrollar un programa anual por trimestres o por meses. Las fases deben tener un nombre, como por ejemplo, fase informativa, o investigativa, o divulgativa, o de promoción...

Ejecución

La ejecución es el desarrollo de unas acciones predeterminadas y calendarizadas que permitirán cumplir los objetivos del programa anual.

Tácticas

Las tácticas son las acciones o técnicas en que se desdobla la estrategia para conseguir los objetivos marcados. Las mismas deben incluir los mensajes acordados previamente y la identidad institucional (marcas, logos…) a fin de que la recepción por parte del público implique la comprensión de los conceptos que deseábamos transmitir. Por citar algunos ejemplos, podemos considerar como tácticas o acciones, los boletines informativos (*newsletters*), notas de prensa,

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

revistas, folletos, web, una jornada de puertas abiertas, desarrollo de un video institucional, memorias anuales, publicaciones, etc…

A continuación, vamos a mencionar algunas áreas tácticas y las principales acciones que se engloban dentro de cada una de ellas:

Relación con los empleados/voluntarios/junta directiva/patronos

Los empleados, voluntarios, junta directiva y patronos configuran el capital humano que transmite hacia el exterior el espíritu y la razón de ser de la asociación/fundación. Habitualmente la comunicación con los empleados se desarrolla en colaboración con el departamento de recursos humanos decidiéndose de forma conjunta los mensajes y acciones a comunicar.

Las tácticas o acciones más comúnmente utilizadas en relación con empleados/voluntarios/patronos son:

- **Manual de bienvenida.** Cuando se integra un nuevo empleado a una entidad no lucrativa, ésta le proporciona un documento con la información básica que debe conocer desde el principio. De esta forma se pretende crear un contexto inicial positivo. A pesar de ser un documento interno, el manual debe reflejar los principios y el mensaje central de la organización por lo que, como se ha mencionado, su diseño será responsabilidad conjunta de los directivos y del equipo de comunicación. El manual suele entregarse acompañado de una carta personal del presidente o director general, dándole la bienvenida. La extensión del documento dependerá del tamaño de la fundación y de las actividades que realice, pero es preferible que sea

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

un documento breve y manejable. A continuación se mencionan algunas de las secciones que frecuentemente se incluyen en el documento:

- Introducción y bienvenida a la organización. Además de darle la bienvenida como nuevo integrante del equipo de trabajo, esta sección incluye una breve presentación del proyecto vigente, las principales actividades, sus objetivos, su trayectoria, su posición dentro del sector en el que se desempeña, sus metas, etc.
- Información sobre la organización. Presenta la estructura interna de la organización e incluye un organigrama, divisiones, departamentos, instalaciones, dirección, etc.
- Ventajas de formar parte del equipo. En esta sección se ofrece información sobre ayudas médicas, oportunidades de promoción, formación, normas.

Fiestas de motivación. Son reuniones de un grupo de personas que comparten su vinculación a la fundación. Un evento con empleados permite cohesionar la organización, fomentando el sentido de pertenencia, independientemente del rol y puesto de trabajo de cada uno. Las fiestas de motivación suelen organizarse para celebrar el aniversario de la fundación, la inauguración de nuevas instalaciones, etc. El evento puede aprovecharse además para generar mayor visibilidad y refrendar el compromiso de todos con la causa. Concretamente, a los voluntarios les hará sentir que su trabajo se valora y que su compromiso desinteresado es un valor para fundación. En estos eventos se puede reconocer también la labor de algunos empleados o voluntarios destacados.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Intranet.** En la actualidad es un canal de comunicación e información interna que permite integrar a todos los miembros de una organización así como la información que ellos mismos generan.

Relaciones gubernamentales

En las asociaciones/fundaciones del sector cultural, las relaciones institucionales con el gobierno local, regional, nacional o europeo aportan prestigio y credibilidad a la organización sin olvidarnos de que las asociaciones/fundaciones están reguladas por un marco legal, fiscal y administrativo estipulado por las administraciones públicas. Este tipo de relaciones se construyen, y desarrollan a medida que la fundación muestra mayor transparencia económica, una gestión más eficaz e independencia financiera.

Las organizaciones no lucrativas de cultura, a través de sus responsables de relaciones públicas y comunicación deben conseguir establecer relaciones gubernamentales equilibradas y sólidas. Para ello, dedicarán parte de su tiempo a reunir y procesar información, sobre legislación y normativa legal que afecte favorable o desfavorablemente la actividad de la asociación/fundación.

Entre las acciones de relaciones gubernamentales más comúnmente desarrolladas cabe incluir:

- Reuniones con reguladores o legisladores de los distintos grupos parlamentarios para explicarles los puntos de vista de la asociación/fundación e impulsar legislación que mejore su área de actividad.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- Coaliciones con otras organizaciones no lucrativas para conseguir legislación favorable a sus intereses. Mediante el establecimiento de alianzas estratégicas, las organizaciones no lucrativas del sector cultural que comparten intereses suelen conseguir mejores resultados, tanto en la arena legislativa como en la comunicacional. Además pueden presentar proyectos legislativos que mejoren las condiciones de todos los implicados. A lo largo de todo el proceso, la coalición deberá valorar los momentos estratégicos para utilizar los medios de comunicación a su favor; esto se traducirá en una mayor presión sobre los legisladores favoreciendo su propuesta legislativa. Adicionalmente, es recomendable elaborar una estrategia que pueda ser aplicada en caso de que ocurra lo contrario, es decir, que los legisladores intenten persuadir a los públicos de los inconvenientes de aprobar el proyecto de la coalición.

- Incidir en el trámite parlamentario. Cuando una organización hace un seguimiento sistemático y efectivo a las autoridades legislativas, le será fácil identificar tanto los "nichos de oportunidad" como las "amenazas" a las que se enfrenta. La labor del equipo de comunicación y relaciones públicas es fundamental, en este sentido ya que deberá diseñar una estrategia comunicacional para las instancias legislativas y otra para los medios de comunicación. Para el primer caso, entre las herramientas que las organizaciones suelen utilizar destacan las interpelaciones, mociones, y preguntas con respuesta oral o escrita. En el caso de los medios de comunicación, se utilizan las herramientas tradicionales: notas de prensa, ruedas de prensa, entrevistas, artículos de opinión, etc.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- Campañas de activación de sus bases (*grass-roots lobbying*). El *lobbying* es un término anglosajón y se refiere a la labor de representar a un grupo de interés frente a agentes gubernamentales o legislativos. Una de las funciones de los profesionales de las relaciones públicas y comunicación de las asociaciones/fundaciones es persuadir a la opinión pública y a agentes gubernamentales/legislativos favorablemente o desfavorablemente mediante la activación de la base popular (*grass-roots*). Aunque el origen del lobbying está en los países anglosajones, cada vez se practica más en Europa. Por lo general, los especialistas en *grass-roots lobbying* suelen utilizar el "interés público" como estrategia y se han convertido en una de las principales fuentes de información de los reguladores.

La principal razón por la que los profesionales de las relaciones públicas utilizan esta táctica es que la experiencia ha demostrado que cuando la presión proviene de los ciudadanos se genera una respuesta más efectiva.

Relación con donantes

Un donante es una persona física (particular o socio) o jurídica (empresa u otra fundación) que aporta una cuantía económica o realiza una donación en especie. El valor de la donación es desgravable fiscalmente. Las personas, empresas o instituciones que donan deben ser fidelizados de forma continua a través de las diferentes actividades de comunicación y relaciones públicas. Sobretodo hay que tener en cuenta que es muy importante informarles sobre la aplicación y destino de su ayuda financiera. Cuando una asociación/fundación ha obtenido el apoyo de un donante, cualquiera que sea su tamaño, deberá hacer todo lo posible por

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

conservar su interés. Los programas de fidelización segmentan a los donantes según la cuantía de su donación y los clasifican habitualmente por categorías, como por ejemplo: amigos, benefactores, patrocinadores, colaboradores, miembros de honor...

En cuanto a la acciones de fidelización y cultivo de donantes destacan:

- **Boletines informativos.** Las asociaciones/fundaciones culturales han convertido el boletín de noticias en uno de sus canales informativos más efectivos. Puede presentarse en una amplia gama de formatos de acuerdo con los recursos, la periodicidad y la cantidad de información que se tenga que difundir.

- **Memoria anual.** Se suele mencionar al benefactor en la memoria anual de la entidad no lucrativa, invitarle a eventos privados, y agradecerle su colaboración en eventos públicos o a través de voluntarios.

- **Agradecimientos.** La atención personalizada a través de tarjetas de felicitación de cumpleaños, el agradecimiento telefónico, o una mención pública son otras opciones para agradecer el donativo.

- **Eventos de reconocimiento y agradecimiento.** La organización de este tipo de acciones permiten interrelacionar a los donantes con otros donantes de su nivel así como con personalidades del mundo de la cultura, la política o empresarial.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Relación con medios de comunicación

Las relaciones con los medios de comunicación constituyen una parte primordial en cualquier programa anual de relaciones públicas y comunicación. El tercer sector se ha convertido en el que tiene mayor credibilidad ante la opinión pública. Un ciudadano confía más en la veracidad de la información facilitada por una entidad no lucrativa que en la emitida por empresas, gobiernos o individuos.

Los medios de comunicación social son el canal a través del cual la información, los mensajes y la identidad institucional llegarán a los públicos. Por ello, la información de la asociación/fundación cultural ha de ser difundida a través de medios periodísticos.

Para acceder a los medios se debe saber qué comunicar, a quién comunicárselo, cómo dirigir la información y cual es el medio correcto para hacer llegar el mensaje. Es importante, para ello crear temas candentes o de interés para que las noticias sean recogidas con mayor expectación.

En el capítulo 3, titulado "La Relación con los Medios de Comunicación Social" se abordará esta sección con más amplitud, e incluyendo acciones como ruedas de prensa, notas de prensa, entrevistas, testimonios, etc...

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Calendario

El calendario de actividades permite planificar adecuadamente las acciones, los recursos, los plazos y los responsables de desarrollar el programa anual. Generalmente el calendario se divide en fases o periodos cortos de ejecución no necesariamente integrados por el mismo número de meses.

La efectividad de un calendario dependerá de la precisión y claridad con la que se diseñe. Es recomendable que tenga definido cuatro elementos:

- Fecha de inicio del plan anual
- Acciones o tácticas que serán realizadas en las diferentes fases
- Secuencia u orden cronológico en la que éstas serán realizadas
- Responsable o responsables de llevarlas a cabo

Una vez definidos los plazos, se emplazan las diferentes tácticas dentro del mes que corresponda en las diferentes fases.

La primera fase, que implica el despegue de la estrategia, exige un mayor esfuerzo del equipo para poder posicionar la campaña de la forma más rápida posible. No obstante es la más enriquecedora, pues de ella parte el resto del trabajo. Pasado este momento, el programa entra en una fase prácticamente de mantenimiento. Es frecuente que la primera fase coincida con las primeras

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

acciones de difusión, pues es el momento de buscar la visibilidad de la asociación/fundación o del servicio que ésta ofrece.

Existen diversas actividades que pueden o deben ser realizadas de manera paralela al calendario. Concretamente, todo lo referente al material gráfico, audiovisual y escrito que deberá ser preparado con bastante antelación para ser distribuido a lo largo del año.

Asignar desde el primer momento las responsabilidades de organización contempladas en el programa anual a los miembros del equipo permitirá integrarlos anticipadamente y consecuentemente obtener mejores resultados. La elaboración de tablas y cuadros facilitará el trabajo de planificación en todas sus fases. Existe un modelo diseñado por Henry L. Gantt, llamado Diagrama de Gantt, que consiste en una matriz de ejes vertical y horizontal en un cuadrante. En la primera se colocan las actividades a realizar, mientras que en la segunda se describe la temporalidad, la cual generalmente está dividida en días, semanas o meses. En nuestro caso, utilizar una hoja de cálculo del programa Excel facilitará la elaboración del diagrama de Gantt.

Presupuesto

Las relaciones públicas y comunicación requieren un presupuesto anual para gastos que les permita desarrollar el programa anual y maximizar recursos.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Estimar el presupuesto del primer programa anual de relaciones públicas y comunicación puede resultar algo difícil, para ello le recomendamos que asigne partidas a proyectos concretos de comunicación. De esta forma conseguirá controlar mejor los gastos.

Existen ciertos puntos que deberán tomarse en cuenta para la elaboración del presupuesto:

- El tamaño y la duración del programa
- El área geográfica donde será aplicado
- El número de personas involucradas en el programa
- El tipo y el tamaño de la fundación
- Imprevistos. Reservar entre un 15%-20% del total.

En caso que su fundación tenga externalizada la responsabilidad de comunicación en una consultora, debe tener en cuenta las siguientes partidas:

- **Honorarios.** Las empresas consultoras facturan sus honorarios en base a una cantidad fija mensual, en base a horas a nivel directivo o ejecutivo, en base a la ejecución de un proyecto.
- **Gastos generales.** Representan habitualmente entre un 7% y un 10% de los honorarios e incluyen gastos no cuantificables como teléfono, móvil, fax, electricidad, material oficina, etc…

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Gastos administrativos o técnicos.** Son gastos directamente relacionados con el desarrollo de la labor. Por ejemplo, fotocopias, encuadernaciones, fotografías, alquiler de locales/salas, diseño, impresión, azafatas, desarrollo web, etc…

Evaluación

La evaluación es el proceso de medición de resultados respecto a los objetivos establecidos en un principio y tiene la función de mostrar el grado de efectividad de la estrategia utilizada por el equipo de relaciones públicas y comunicación. La evaluación permitirá a los directivos de la fundación valorar la eficacia de los programas y de los equipos.

Para llevarla a cabo, es necesario aplicar ciertos métodos de investigación cuantitativos o cualitativos, que aseguren la objetividad y metodología necesarias para conocer los progresos logrados con la aplicación del plan de relaciones públicas y comunicación. Asimismo, permite hacer los ajustes necesarios en los programas anuales venideros. La evaluación pone en relieve la optimización de los recursos, es decir, permite conocer si el tiempo, el dinero y el capital humano invertidos han sido aprovechados de la mejor manera posible.

Hoy en día el sector de las relaciones públicas y comunicación cuenta con técnicas de evaluación y medición estandarizadas internacionalmente. Entre ellas

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

destacan la medición por producción, la exposición al mensaje o los cambios de actitud del público. Por ejemplo, en la medición de la producción se contabiliza el número de acciones (*outputs*) utilizadas durante un periodo determinado, como, notas de prensa, artículos de opinión, entrevistas, cartas, fotografías. Pero, en la medición de resultados es muy conveniente equilibrar la cantidad y la calidad. Durante la evaluación, los métodos cuantitativos suelen ser más objetivos, mientras que los cualitativos permiten contextualizar las respuestas de acuerdo al enfoque elegido. En todo caso, lo mejor será combinar ambos métodos de acuerdo a las características y a los objetivos de la fundación.

Entre los distintos métodos de medición incluimos:

- **Apariciones en los medios de comunicación.** El primer paso para conocer la exposición al mensaje consiste en contabilizar las apariciones en prensa (*press clippings*), radio y televisión. Para ello hay que recoger toda la información publicada en prensa escrita, radiada en las cadenas de radios y aparecida en las cadenas de televisión. A partir de ahí será posible obtener la cifra de personas que estuvieron expuestas a ese mensaje, es decir, el número de impactos visuales aparecidos en los medios de comunicación social. La mayoría de las veces esta labor está subcontratada a empresas de *clipping* (prensa escrita), *tracking* (radio o tv) o *clipping* digital (en internet).

- **Análisis coste-beneficio.** Este método se aplica de manera preventiva, sobretodo en aquellas actividades que implican un riesgo y que pueden generar una actitud adversa o beligerante del público hacia la asociación/fundación. En estos casos, el análisis coste-beneficio desvela el coste que supondría a la organización el que alguno de sus públicos

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

presentara una demanda en su contra, en contraposición con el presupuesto invertido en un programa de comunicación con ese público de riesgo específico.

- **Grado de satisfacción, nivel de confianza y respeto mutuo.** Una vez terminada la fase de ejecución, la organización o empresa debe interesarse por conocer los cambios ocurridos en la percepción que tienen los públicos de ella. Las entrevistas en profundidad, personales o telefónicas suelen ser uno de los métodos utilizados por los expertos en comunicación para medir los cambios en las opiniones y actitudes de los públicos con respecto a la entidad no lucrativa.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Bibliografía

- Grunig, James. "*Dirección de relaciones públicas*". Gestión 2000: Barcelona, 2000.
- Xifra, Jordi. "*Planificación estratégica de las relaciones públicas*". Editorial Paidós: Barcelona, 2001.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Capítulo 3 Relación con los medios de comunicación

Ignasi Vendrell, Socio-Director de Best Relations
Lurdes Fernández, Directora de Off Limits Gestión Cultural

Transmitir eficazmente los mensajes de la asociación/fundación cultural a los medios de comunicación social contribuirá a incrementar la visibilidad y notoriedad de la entidad no lucrativa y de sus proyectos. Para ello es necesario que las organizaciones culturales elaboren contenidos informativos adecuados y dispongan de un portavoz entrenado en esta materia. Una vez el contenido y la forma de vehicularlo se han concretado, ya solo es cuestión de establecer contacto regular con los medios de comunicación social.

Los medios de comunicación social y la comunicación de las entidades no lucrativas del sector cultural

A lo largo de la historia, los medios de comunicación han sido definidos desde diversos enfoques teóricos y prácticos. Lo cierto es que son uno de los vehículos informativos más importantes en la sociedad. En la actualidad, constituyen un medio a través del cual los individuos se informan acerca de los hechos que ocurren a su alrededor.

Una asociación/fundación cultural debe aprovechar el alcance de los medios de comunicación a fin de proyectar la identidad deseada. Para ello es recomendable analizar cada uno de los medios de comunicación a los que desee llegar evaluando su perfil y radio de influencia. Posteriormente deberá diseñar una campaña informativa que se adecue a las necesidades de su entidad no lucrativa y suministrar la información adecuada a los medios más apropiados en el momento más oportuno.

La información es la materia prima indispensable para los responsables de relaciones públicas y comunicación de toda asociación/fundación que podrán utilizarla como recurso o como producto. Además, la información recabada tendrá

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

que ser adaptada por el gabinete de prensa para asegurar el interés de los medios de comunicación. Las noticias y contenidos que éstos publiquen favorecerán la estrategia comunicacional de la organización cultural, convirtiéndose en un vehículo efectivo de comunicación entre la organización y sus públicos.

La selección de información. La cantidad de información que se genera en todos los ámbitos, y los mecanismos para obtenerla son tan variados que elegir los datos precisos se convierte en un reto. El punto crucial estriba en que esa información seleccionada y procesada será enviada a los medios de comunicación con la finalidad de que traspase sus propios filtros. Para ello, es necesario que lo que la asociación/fundación busque comunicar tenga el valor y calidad informativa suficientes para ser publicado. Para facilitar la selección de información, los responsables deberán tener en cuenta tres aspectos: 1) Evaluar la información poniéndose en el lugar del periodista con la finalidad de valorar el interés de los contenidos informativos desde el punto de vista noticioso; 2) Segmentar a los públicos y producir información lo más específica posible, teniendo en cuenta un enfoque desde el punto de vista del receptor y otro desde el del periodista. La efectividad de los mensajes será mayor cuanto más segmentado y especializado esté el receptor. En este sentido, una misma noticia puede ser enfocada desde varios ángulos con la finalidad de que sea de interés para varios tipos de publicaciones o grupos de periodistas, y alcance así, a una mayor audiencia; 3) La selección de los canales de difusión generará mejores resultados cuanto más especializado sea el canal que se elija para divulgarla.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Tipologías de medios de comunicación social

Los medios de comunicación social pueden clasificarse de acuerdo con su estructura o su carácter y en función del soporte sobre el cual llegan a la sociedad, en:

Prensa escrita. En esta categoría se incluyen las revistas, los periódicos, magazines, folletos y todas aquellas publicaciones que se distribuyen en papel y que tienen la finalidad de informar al receptor. Desde su nacimiento, los diarios o periódicos mostraron un peso relevante en el desarrollo de la sociedad, pues son el medio por excelencia para la divulgación de opiniones y posiciones de los líderes de opinión en todo el mundo.

A pesar del proceso de consolidación que las nuevas tecnologías están teniendo como medios de comunicación, los medios impresos siguen siendo una herramienta básica para los profesionales, al brindar la oportunidad de ser consultados posteriormente a su publicación. Es decir, su efecto es mucho más duradero. La oferta en el campo de los medios impresos incluye:

- **Periódicos.** Los diarios o periódicos suelen tener tamaño tabloide y su contenido lo integran noticias cortas y largas. La mayoría de las veces incluyen ilustraciones y fotografías.
- **Revistas.** Bajo un formato tradicional, las revistas se publican con periodicidad mensual, quincenal o semanal, e incluyen un número importante de ilustraciones, gráficos y fotografías.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Boletines informativos (*newsletters*).** Con formato de noticia corta de rápida lectura, los boletines informativos o *newsletters* son publicaciones sencillas adaptadas a las necesidades informativas de la fundación y que ofrecen información sobre sus actividades, programas y usuarios. Habitualmente se desarrollan internamente y tienen una periodicidad trimestral o bimestral.

Radio. La emisión de información a través de medios de comunicación radiofónicos permitirá que los mensajes de la asociación/fundación cultural puedan ser oídos simultáneamente por un gran número de personas simultáneamente. La radio ha sido durante muchos años uno de los medios de comunicación más efectivos. Además de distinguirse por los pocos requerimientos para su producción, cuenta con una gran cantidad de emisoras que le permiten alcanzar a un público amplio y heterogéneo. También, las nuevas tecnologías han fortalecido la radio, ya que la distancia ha dejado de ser un impedimento para contar con una audiencia conformada por radioyentes de una zona geográfica diferente a la de la propia emisora. La radio ofrece grandes ventajas como por ejemplo la flexibilidad, ya que cuenta con formatos como, entrevistas, informativos, espacios de la comunidad, etc. Otras ventajas son la adaptabilidad, la especialización, y la cobertura geográfica.

Televisión. La televisión es el medio audiovisual por excelencia y con mayor presencia a nivel mundial debido a lo atractivo de su formato. Este medio es muy rápido y utiliza una gran cantidad de recursos de imagen en tiempo real. Además cuenta con una gran variedad de formatos como, noticieros, reportajes, entrevistas, documentales, y la transmisión por internet. La

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

televisión, con un formato dominante entre los medios audiovisuales llega directamente y de forma simultanea a un gran número de hogares y personas. Utilizar adecuadamente el componente visual, y en concreto, el movimiento, asegura la atención de los espectadores generando impacto y reacciones. El efecto que esto produce en el cerebro humano se complementa con el resto de información que recibe el individuo a través de otros canales como los medios impresos, o la radio.

Mientras que el tipo de programa y su contenido dependerán, en gran medida, de la oferta de la competencia, la permanencia de los programas en la parrilla del canal televisivo dependerá del nivel de audiencia que alcance. Esta última es fundamental para asignar las tarifas publicitarias. Cuanto mayor es la audiencia, más elevado es el precio de las inserciones publicitarias. La importancia de la televisión para las relaciones públicas y la comunicación estriba también en otro factor: un número importante de los programas de televisión se nutren de información proveniente de fuentes externas, entre ellas los gabinetes de prensa de asociaciones/fundaciones. Cuando las redacciones de los programas y particularmente los jefes de informativos, consideran que una información proveniente de la entidad no lucrativa es de interés para su audiencia, la asociación/fundación habrá conseguido un éxito al sobrepasar a los "*gatekeepers*" o responsables de seleccionar a diario las noticias a emitir más apropiadas. También se abrirá la posibilidad de que un canal de televisión esté interesado en ampliar la información para hacer una grabación en directo o diferida con el fin de enriquecer la noticia.

La información televisiva puede ser difundida en diversos formatos como por ejemplo:

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Informativos.** Cuando un tema es del interés de "informativos", el jefe de esa redacción asigna a uno de sus reporteros para cubrir informativamente el tema tanto en el aspecto de contenido como visual. En estos casos, el equipo de grabación suele acudir a grabar imágenes y a obtener declaraciones del protagonista de la historia.
- **Programas especializados.** La participación en directo del portavoz de una fundación en un programa de entrevistas permite disponer de algo más de tiempo que un informativo para emitir los mensajes deseados.
- **Emplazamiento de producto (*Product placement*).** Las producciones de las series más vistas tienen contemplado ofrecer a entidades no lucrativas la posibilidad de incluir sus productos o servicios en algún episodio como parte de los guiones que son escenificados por los personajes.

Agencias de noticias. Las agencias de noticias proveen información -noticias, reportajes, colaboraciones, fotografías- a otros medios de comunicación, a cambio de una suscripción. Tradicionalmente han sido los periódicos, revistas, radios y televisiones sus principales clientes, pero en los últimos años el sector privado representa una parte importante de su mercado. Las agencias también son conocidas como servicio por cable, satélite o servicios informativos.

Según la información que gestionan se puede dividir en agencias que venden noticias (EFE/EuropaPress), compañías integradas por periódicos que comparten artículos (Associated Press - AP), o servicios por cable/satélite que por una cuota determinada distribuyen su información (PR Newswire/BusinessWire). Existen agencias de noticias con participación

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

gubernamental, es decir, que dependen financiera y estructuralmente de algún gobierno. En los últimos años han surgido un importante número de agencias *online* de noticias, como alternativa a las tradicionales, intentado mantenerse al margen de la dinámica marcada por los consorcios mediáticos tradicionales. Sin embargo, ello no ha significado una reducción en las visitas que reciben los portales de las agencias tradicionales.

Las agencias de noticias suelen preparar la información de tal forma que pueda ser utilizada por sus clientes sin requerir demasiadas modificaciones. Ello les permite distribuirla electrónicamente en el mismo formato a empresas, individuos, analistas, agencias gubernamentales y todo aquel que se suscriba. Otra característica de este medio es que poseen corresponsales en la mayoría de las zonas geográficas del planeta, aunque el enfoque que facilite siempre estará condicionado a los intereses particulares de cada agencia. La información recabada converge en las oficinas centrales y posteriormente se reenvía a los clientes. Algunas de las agencias más conocidas a nivel internacional son *All Headline News*; *Agence France-Presse* (FP); *Associated Press* (AP); *British Broadcasting Corporation* (BBC); *Bloomberg L.P.*; *Reuters*; *The Press Association* (GB); *China News Service*; *United Press International* (UPI), entre otras.

Medios de comunicación digitales. Los medios de comunicación no han sido ajenos a la revolución tecnológica y han convertido internet en una herramienta imprescindible para mejorar la calidad informativa y aprovecharse de ventajas como la inmediatez y efectividad. Internet contribuye a agilizar los procesos y funciones en muchos aspectos, tales como la elaboración de documentos en formato digital o el envío de los

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

mismos a través de correo electrónico de forma individual o colectiva, por lo que el ahorro en tiempo y dinero es incuestionable. Otros aspectos a tener en cuenta son la posibilidad de creación de un gabinete de prensa online, o establecer una estrategia de blogs (páginas personales).

Todos los medios de comunicación que lo deseen pueden solicitar voluntariamente el volumen de difusión de su publicación en la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD). Este organismo independiente controla las cifras de tirada, suscripciones, venta al público, y difusión. También existe la posibilidad de someterse al control del Estudio General de Medios (EGM) que ofrece datos segmentados sobre las audiencias.

Tácticas para relacionarse con los medios de comunicacion social

La importancia de informar a los públicos de la asociación/fundación cultural ha generado el uso de distintas tácticas o acciones de relaciones públicas y comunicación que son utilizadas por los responsables del gabinete de prensa para transmitir estratégicamente los mensajes. Entre las más comunes destacamos:

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

La nota de prensa

La nota de prensa es un vehículo escrito breve y conciso en el que se anuncia un hecho concreto o se da continuidad a una información anterior. Su misión es conseguir la publicación de esa información en los medios de comunicación Las notas de prensa siguen siendo uno de los principales recursos empleados por los responsables de relaciones públicas y comunicación de una fundación, su estructura, forma y contenidos deben ser sencillos, claros e interesantes.

Cuando una organización no lucrativa se plantea la pregunta ¿Qué se puede considerar noticia? La respuesta es que cualquier asunto puede convertirse en noticiable y ser del interés de los medios de comunicación siempre que esté bien preparado. Para ello hay que tener en consideración ciertos elementos como:

- **Brevedad.** Se recomienda que la información no sobrepase las dos páginas.
- **Sobriedad.** La redacción de la nota de prensa deberá hacerse con frases simples y cortas que comuniquen argumentos que la hagan atractiva.
- **Enfoque positivo.** Los argumentos que la sustenten deben reforzar la postura de la organización de manera clara y directa. Los párrafos han de comenzar con las ideas importantes que se pretenden posicionar.
- **Objetividad.** El documento debe evitar transmitir opiniones personales y calificativos con la finalidad de evitar polémicas innecesarias.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

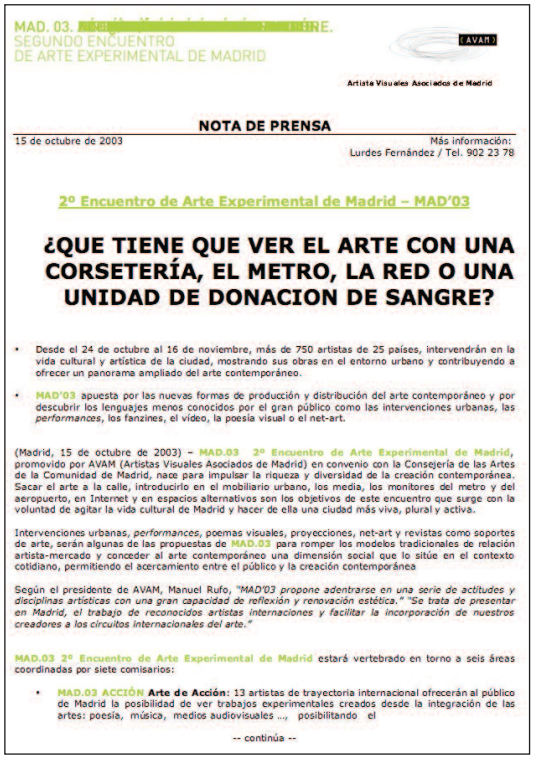
Una vez seleccionada la información a difundir, se procederá a colocar la información en el formato conocido como "pirámide invertida", es decir, colocando lo más importante al principio. A nivel de formato es conveniente que esté escrito a doble espacio, sobre papelería con logotipo de la asociación/ fundación, incluyendo la fecha y la frase "Para difusión inmediata". También ha de incluir, la palabra, nota de prensa en letras mayúsculas.

Estructuralmente, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El **titular** consistirá en una frase atractiva que genere el interés y la expectativa de los medios.
- ***Lead*** o **párrafo breve en negrita** situado bajo el titular, cuya finalidad es sintetizar en unas cuantas líneas –cinco aproximadamente- el mensaje principal de la nota. El objetivo es generar expectativa entre los periodistas.
- El **primer párrafo** deberá incluir la idea principal que se desarrollará a lo largo del texto.
- Los **párrafos siguientes** se utilizarán para detallar el mensaje, añadir datos complementarios, incorporar declaraciones, etc.
- El **párrafo final** presentará la conclusión sobre el tema en cuestión.
- **Las declaraciones.** Insertar en la nota de prensa las palabras de una persona vinculada a la entidad no lucrativa suele producir efectos positivos

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

en términos comunicacionales, ya que los redactores gustan de incluirlas en su trabajo para darle mayor fuerza. Las declaraciones son un recurso adaptable y sirven para reflejar la opinión de un directivo de la asociación/ fundación, de un miembro del colectivo con el que ésta trabaja, de un miembro de la junta directiva, patrono o de un funcionario público, por mencionar algunos. En algunas ocasiones, el responsable de relaciones públicas y comunicación tendrá la posibilidad de adaptar la información en formato de declaración, previo consentimiento del portavoz adecuado.



MAD. 03. [illegible] BRE.
SEGUNDO ENCUENTRO
DE ARTE EXPERIMENTAL DE MADRID

(AVAM)
Artista Visuales Asociados de Madrid

NOTA DE PRENSA

15 de octubre de 2003

Más información:
Lurdes Fernández / Tel. 902 23 78

2º Encuentro de Arte Experimental de Madrid – MAD'03

¿QUE TIENE QUE VER EL ARTE CON UNA CORSETERÍA, EL METRO, LA RED O UNA UNIDAD DE DONACION DE SANGRE?

- Desde el 24 de octubre al 16 de noviembre, más de 750 artistas de 25 países, intervendrán en la vida cultural y artística de la ciudad, mostrando sus obras en el entorno urbano y contribuyendo a ofrecer un panorama ampliado del arte contemporáneo.
- MAD'03 apuesta por las nuevas formas de producción y distribución del arte contemporáneo y por descubrir los lenguajes menos conocidos por el gran público como las intervenciones urbanas, las *performances*, los fanzines, el vídeo, la poesía visual o el net-art.

(Madrid, 15 de octubre de 2003) – MAD.03 2º Encuentro de Arte Experimental de Madrid, promovido por AVAM (Artistas Visuales Asociados de Madrid) en convenio con la Consejería de las Artes de la Comunidad de Madrid, nace para impulsar la riqueza y diversidad de la creación contemporánea. Sacar el arte a la calle, introducirlo en el mobiliario urbano, los media, los monitores del metro y del aeropuerto, en Internet y en espacios alternativos son los objetivos de este encuentro que surge con la voluntad de agitar la vida cultural de Madrid y hacer de ella una ciudad más viva, plural y activa.

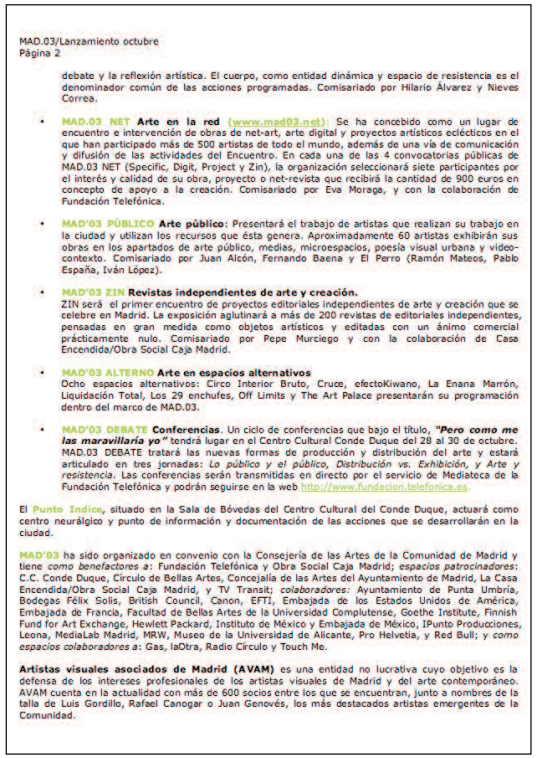
Intervenciones urbanas, *performances*, poemas visuales, proyecciones, net-art y revistas como soportes de arte, serán algunas de las propuestas de MAD.03 para romper los modelos tradicionales de relación artista-mercado y conceder al arte contemporáneo una dimensión social que lo sitúe en el contexto cotidiano, permitiendo el acercamiento entre el público y la creación contemporánea

Según el presidente de AVAM, Manuel Rufo, *"MAD'03 propone adentrarse en una serie de actitudes y disciplinas artísticas con una gran capacidad de reflexión y renovación estética." "Se trata de presentar en Madrid, el trabajo de reconocidos artistas internacionales y facilitar la incorporación de nuestros creadores a los circuitos internacionales del arte."*

MAD.03 2º Encuentro de Arte Experimental de Madrid estará vertebrado en torno a seis áreas coordinadas por siete comisarios:

- MAD.03 ACCIÓN **Arte de Acción**: 13 artistas de trayectoria internacional ofrecerán al público de Madrid la posibilidad de ver trabajos experimentales creados desde la integración de las artes: poesía, música, medios audiovisuales ..., posibilitando el

-- continúa --



MAD.03/Lanzamiento octubre
Página 2

debate y la reflexión artística. El cuerpo, como entidad dinámica y espacio de resistencia es el denominador común de las acciones programadas. Comisariado por Hilario Álvarez y Nieves Correa.

- MAD.03 NET **Arte en la red** (www.mad03.net): Se ha concebido como un lugar de encuentro e intervención de obras de net-art, arte digital y proyectos artísticos ecléctico en el que han participado más de 500 artistas de todo el mundo, además de una vía de comunicación y difusión de las actividades del Encuentro. En cada una de las 4 convocatorias públicas de MAD.03 NET (Specific, Digit, Project y Zin), la organización seleccionará siete participantes por el interés y calidad de su obra, proyecto o net-revista que recibirá la cantidad de 900 euros en concepto de apoyo a la creación. Comisariado por Eva Moraga, y con la colaboración de Fundación Telefónica.
- MAD'03 PÚBLICO **Arte público**: Presentará el trabajo de artistas que realizan su trabajo en la ciudad y utilizan los recursos que ésta genera. Aproximadamente 60 artistas exhibirán sus obras en los apartados de arte público, medias, microespacios, poesía visual urbana y video-contexto. Comisariado por Juan Alcón, Fernando Baena y El Perro (Ramón Mateos, Pablo España, Iván López).
- MAD'03 ZIN **Revistas independientes de arte y creación.** ZIN será el primer encuentro de proyectos editoriales independientes de arte y creación que se celebre en Madrid. La exposición aglutinará a más de 200 revistas de editoriales independientes, pensadas en gran medida como objetos artísticos y editadas con un ánimo comercial prácticamente nulo. Comisariado por Pepe Murciego y con la colaboración de Casa Encendida/Obra Social Caja Madrid.
- MAD'03 ALTERNO **Arte en espacios alternativos** Ocho espacios alternativos: Circo Interior Bruto, Cruce, efectoKiwano, La Enana Marrón, Liquidación Total, Los 29 enchufes, Off Limits y The Art Palace presentarán su programación dentro del marco de MAD.03.
- MAD'03 DEBATE **Conferencias**. Un ciclo de conferencias que bajo el título, ***"Pero como me las maravillaría yo"*** tendrá lugar en el Centro Cultural Conde Duque del 28 al 30 de octubre. MAD.03 DEBATE tratará las nuevas formas de producción y distribución del arte y estará articulado en tres jornadas: *Lo público y el público, Distribución vs. Exhibición, y Arte y resistencia*. Las conferencias serán transmitidas en directo por el servicio de Mediateca de la Fundación Telefónica y podrán seguirse en la web http://www.fundacion.telefonica.es.

El Punto Indice, situado en la Sala de Bóvedas del Centro Cultural del Conde Duque, actuará como centro neurálgico y punto de información y documentación de las acciones que se desarrollarán en la ciudad.

MAD'03 ha sido organizado en convenio con la Consejería de las Artes de la Comunidad de Madrid y tiene *como benefactores a:* Fundación Telefónica y Obra Social Caja Madrid; *espacios patrocinadores:* C.C. Conde Duque, Círculo de Bellas Artes, Concejalía de las Artes del Ayuntamiento de Madrid, La Casa Encendida/Obra Social Caja Madrid, y TV Transit; *colaboradores:* Ayuntamiento de Punta Umbría, Bodegas Félix Solís, British Council, Canon, EFTI, Embajada de los Estados Unidos de América, Embajada de Francia, Facultad de Bellas Artes de la Universidad Complutense, Goethe Institute, Finnish Fund for Art Exchange, Hewlett Packard, Instituto de México y Embajada de México, IPunto Producciones, Leona, MediaLab Madrid, MRW, Museo de la Universidad de Alicante, Pro Helvetia, y Red Bull; *y como espacios colaboradores a:* Gas, laOtra, Radio Círculo y Touch Me.

Artistas visuales asociados de Madrid (AVAM) es una entidad no lucrativa cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales de los artistas visuales de Madrid y del arte contemporáneo. AVAM cuenta en la actualidad con más de 600 socios entre los que se encuentran, junto a nombres de la talla de Luis Gordillo, Rafael Canogar o Juan Genovés, los más destacados artistas emergentes de la Comunidad.

- **Datos de contacto** del responsable de prensa o comunicación.
- **Párrafo institucional** con la descripción de la asociación/fundación.

La nota de prensa es una acción que se envía a toda la base de datos de contactos de prensa de la organización sin ánimo de lucro. Sin embargo, existen situaciones en las que el equipo de comunicación puede segmentar los medios

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

de comunicación por tratarse de enfoques muy particulares y concretos. En estos casos, se envía únicamente a la prensa especializada.

Finalmente, en el caso de los medios audiovisuales -radio y televisión- resulta útil enriquecer el envío de la nota de prensa con soportes, es decir, imágenes o audio.

OFF LIMITS

NOTA DE PRENSA

Madrid, 23 de junio de 2008

Información adicional: Lurdes Fernández
lurdes@offlimits.es
Tf. 91 468 26 51/ 600549588

[no]diálogos en BEIRUT

- **El proyecto escénico *El lugar y la palabra. Conversación interferida. Beirut* reflexiona sobre la realidad extrema de Beirut.**
- **Presentación en espacio Off Limits del 25 al 27 de junio**

Fotografía Chafa Ghaddar

Madrid, 25 de junio. En un lugar expuesto prolongadamente a la violencia y la destrucción, a pesar de un aparente pacto implícito de silencio, la palabra desvela el esfuerzo de sus habitantes por comprender y sobrevivir.

El lugar y la palabra. Conversación interferida. Beirut (*Al makan wal kalma*), la performance creada y dirigida por Fernando Renjifo, nace de las conversaciones mantenidas en Beirut en enero de 2008 con intelectuales, artistas, profesores y estudiantes, y de la lectura de poetas árabes contemporáneos de la región, como el sirio-libanés Adonis y el palestino Mahmoud Darwish. La instalación sonora, las lecturas poéticas y la acción, componen un compromiso con la palabra en un lugar de no-diálogo.

Beirut se concibe en la pieza como un lugar-metáfora de la complejidad de las relaciones sociales, políticas y culturales del mundo contemporáneo. El enclave geopolítico, la difícil convivencia entre las diversas comunidades, las

heridas no cicatrizadas de una guerra civil relativamente reciente y la actual inestabilidad política hacen que Beirut sea un lugar - pensado - hablado - escrito - por sus propios habitantes. La proximidad real y dilatada con la violencia, la muerte, el dolor, la pérdida y la destrucción coloca a sus habitantes en un lugar extremo en lo psicológico y en lo íntimo.

En la obra los fragmentos de conversaciones reales se entremezclan con referencias literarias y poéticas. Se fuerza el diálogo entre la palabra espontánea y la palabra pensada, entre la palabra de la calle y la palabra poética. La multiplicidad de lenguas, la descontextualización de los discursos y los distintos valores de verdad de la palabra hacen que se trate de una conversación interferida en varios sentidos.

El lugar y la palabra 2/3

El lugar y la palabra. Conversación interferida. Beirut es la primera entrega de una serie de trabajos titulada *El exilio y el reino*, sobre el dolor y la redención y sobre la poética de la pérdida y lo pequeño.

Creación y dirección: Fernando Renjifo
Cocreadores – intérpretes: Ziad Chakaroun, Alberto Núñez
Edición sonora y colaboración técnica: Pablo López Pavillard
Citas: Antonio Gamoneda, Adonis, Mahmoud Darwish, Ibn Hazm de Córdoba.

Gracias por sus palabras a Chafa Ghaddar, Walid Sadek, Abbas Beydoun, Raif Karam, Siham Nasser, Christian Ghazi e Ibrahim.

Fotografía Chafa Ghaddar

Fernando Renjifo (Madrid, 1972), licenciado en Filosofía por la Universidad Autónoma de Madrid, se dedica desde los años noventa a la creación escénica. Fundó la Compañía La República, con la que trabajó habitualmente en Madrid entre 1992 y 2004. Entre sus creaciones con La República, como autor y director, se encuentran *Fausto* (1997), *Réquiem* (2000), *Werther (sombra)* (2002) y *Homo politicus* (2003-2004). En 2004, con el Proyecto *Homo politicus*, inicia su trabajo independiente de la Compañía y se inclina hacia un lenguaje más performativo que teatral. Este proyecto consistió en la creación de tres piezas y una serie de performances sobre el mismo tema realizadas en distintas ciudades y con equipos diferentes (Madrid, 2004; México D.F., 2005; Río de Janeiro, 2006). Recientemente ha realizado también trabajos en vídeo (*Mi relación con la comida*, sobre el texto homónimo de Angélica Liddell, 2006) y ha publicado un libro de poesía, *Hélice* [La luz roja, 2005]. Ha sido artista residente en el Centro Cultural Helénico de la Ciudad de México (2005), en la Academia de España en Roma (2002) y en el Centre Européen pour la Création Théâtrale de Tours, Francia (1999). Sus obras se han presentado en España, Francia, Portugal, Grecia, Egipto, México, Brasil y Cuba.

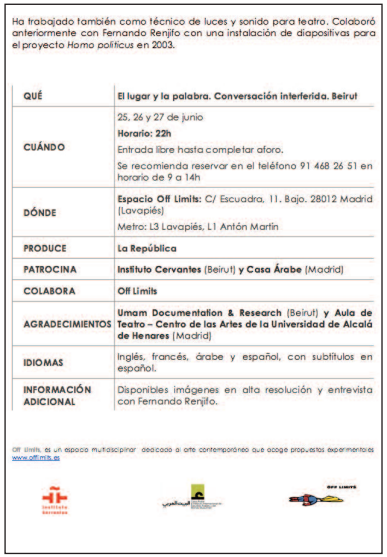
Ziad Chakaroun (Kfarrouman, Líbano, 1982), es diplomado en Teatro por la Universidad Libanesa de Bellas Artes. Ha trabajado en Líbano y en Europa como intérprete y ayudante de dirección con varios directores libaneses como Raif Karam, Siham Nasser y Guillaume Hinky.

Alberto Núñez (Madrid, 1973), licenciado en Historia Antigua y Medieval por la Universidad

El lugar y la palabra 2/3

Autónoma de Madrid, es actor y performer. Desde 1992, ha colaborado como actor y cocreador en la mayor parte de las obras de Fernando Renjifo con La República y en las creaciones del proyecto *Homo politicus* en Madrid, México y Río de Janeiro.

Pablo López Pavillard (Madrid, 1968), con estudios en Producción Audiovisual en el Blake College y en el Northbrook College de Londres y en Historia y Antropología por la UNED, es fotógrafo y videocreador. Ha colaborado en trabajos de videodanza y documentales como operador de cámara y editor.



Ha trabajado también como técnico de luces y sonido para teatro. Colaboró anteriormente con Fernando Renjifo con una instalación de diapositivas para el proyecto *Homo politicus* en 2003.

QUÉ	**El lugar y la palabra. Conversación interferida. Beirut**
CUÁNDO	25, 26 y 27 de junio **Horario: 22h** Entrada libre hasta completar aforo. Se recomienda reservar en el teléfono 91 468 26 51 en horario de 9 a 14h
DÓNDE	**Espacio Off Limits:** C/ Escuadra, 11. Bajo. 28012 Madrid (Lavapiés) Metro: L3 Lavapiés, L1 Antón Martín
PRODUCE	**La República**
PATROCINA	**Instituto Cervantes** (Beirut) **y Casa Árabe** (Madrid)
COLABORA	**Off Limits**
AGRADECIMIENTOS	**Umam Documentation & Research** (Beirut) **y Aula de Teatro – Centro de las Artes de la Universidad de Alcalá de Henares** (Madrid)
IDIOMAS	Inglés, francés, árabe y español, con subtítulos en español.
INFORMACIÓN ADICIONAL	Disponibles imágenes en alta resolución y entrevista con Fernando Renjifo.

Off Limits, es un espacio multidisciplinar dedicado al arte contemporáneo que acoge propuestas experimentales
www.offlimits.es

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Dossier de prensa

El dossier de prensa es un documento de presentación que recopila toda la información de la asociación/fundación de forma estructurada. El dossier se entrega habitualmente al periodista que desea conocer los aspectos básicos de la entidad no lucrativa. Este material se facilita al inicio de las ruedas de prensa o cuando un periodista contacta al responsable de comunicación para solicitar información. La presentación gráfica de un dossier es tan importante como su contenido, y debe garantizar un uso fácil para su consulta. Un dossier cuenta habitualmente con una portada, índice de páginas, una hoja de datos puntuales, cronología, historia, servicios, proyectos/programas, organigrama, biografías, visión sobre el sector, responsables de comunicación, etc…

Entrevista

Uno de los métodos más efectivos dentro del mundo del periodismo es la entrevista dadas las ventajas que ofrece el encuentro directo y la emisión del mensaje con un tono y expresión personalizado. Para ello es importante, contar con un portavoz que transmita la esencia de la asociación/ fundación a través de mensajes predeterminados. Una entrevista casi siempre genera como mínimo media página de información dentro de un periódico y además la mayoría de las veces incluye una fotografía.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Rueda de prensa

El objetivo de la rueda de prensa es dar visibilidad a los intereses de la entidad sin ánimo de lucro cultural y colocar su punto de vista en la agenda de los medios de comunicación. Es una acción de uso muy frecuente en el tercer sector, y puede ser utilizada tanto para públicos generales como específicos. La rueda de prensa requiere buscar el enfoque más adecuado que vincule la actividad de la asociación/fundación con el ámbito público de la comunidad. Este vínculo es lo que realmente interesa a los medios de comunicación. A pesar de que esta acción supone un nivel de comunicación bidireccional, lo más frecuente es que las preguntas que se plantean durante una rueda de prensa sirvan únicamente para hacer puntualizaciones y no un análisis profundo sobre el tema expuesto.

La realización de una rueda de prensa implica que una organización tenga en cuenta, las siguientes áreas:

- **Datos básicos:** Temática, fecha, hora, lugar, portavoces, etc..

- **Logística.**
  - **Lugar:** Decidir si se realiza dentro de la sede de la asociación/ fundación o bien en alguna sala que se haya alquilado para la ocasión.
  - **Material técnico:** instalaciones eléctricas, audiovisuales, acceso a internet, etc.
  - **Catering:** proveedores de refrigerios, decoración, etc..
  - **Regalo:** búsqueda de opciones que diferencien a la ONG.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Convocatoria:** Previamente al evento tendrá que enviarse una convocatoria a los periodistas seleccionados, y posteriormente se llamará a cada uno de ellos para conocer su interés en asistir al evento.

- **Agenda:** Se desarrollará un horario detallado de la secuencia de actividades que ocurrirán durante la presentación.

- **Documentación:** A los periodistas asistentes se les entregará una carpeta con documentación en la que se incluirá la nota de prensa, dossier de prensa, folletos, hojas informativas, CD's con imágenes, etc.

- **Después de la rueda de prensa.** La función del profesional de prensa no termina cuando concluye la rueda de prensa. En ese momento inicia el proceso de seguimiento de medios, es decir, realizar una búsqueda exhaustiva de la cobertura que obtuvo el evento. Un buen inicio es comenzar con aquellos que asistieron al evento, a quienes se podrá enviar información complementaria sobre el tema.

Boletines informativos

Para informar al público objetivo sobre las últimas novedades de la organización no lucrativa es conveniente contar con un soporte informativo que abra vías de diálogo con los públicos y que a su vez ofrezca inmediatez y novedad. Un medio efectivo y básico es el boletín de noticias o informativo (*newsletter*). Se trata de un documento escrito de noticias cortas, diseñado exclusivamente para dar a conocer noticias de su ámbito de actividad, como por ejemplo, próximos eventos,

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

nuevas actividades, cambios en la junta directiva, premios recibidos, visitas de personas célebres, encuestas publicadas sobre los asuntos de interés, etc. Su publicación puede tener periodicidad mensual o trimestral. Es un documento que, con un estilo ligero, difunde los mensajes que han sido preparados sobre la organización no lucrativa. Este documento genera un clima de cercanía entre la fundación y todos sus públicos (socios, usuarios, medios de comunicación, etc…).

El boletín informativo puede tener una extensión de entre 2-4 páginas en tamaño DIN A-4 y se elabora con programas de diseño y de procesamiento de datos de uso común, así como, con los materiales con los que cuenta la misma organización. Se recomienda que el diseño sea lo más claro posible, que incluya imágenes y colores facilitando su lectura. En el envío postal del boletín y a fin de reducir gastos se puede descartar el sobre ya que los servicios de correos aceptan que la dirección del destinatario esté incluida en alguna parte en blanco del mismo boletín.

A fin de ahorrar todavía más costes es importante pensar que el boletín se puede elaborar en formato digital y enviarse electrónicamente. Con ello se elimina el gasto de impresión, producción, manipulación y franqueo. Teniendo en cuenta los aspectos que engloban esta táctica es casi obligado que una fundación cuente con un boletín informativo dirigido a sus públicos.

Con el nacimiento de internet, son muchas las ventajas que ofrecen los boletines informativos digitales, entre ellas, un coste sensiblemente inferior al de papel; la posibilidad de llegar a audiencias más amplias y segmentadas; información más actual; un aumento de la interactividad y conocimiento del *target* o segmento de público prioritario (al permitir por ejemplo saber de una forma precisa cuáles son

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

los titulares más visitados); el aprovechamiento de sinergias múltiples en el ámbito del comercio electrónico o multimedia y una mayor fidelización del lector que se registra para recibir la publicación. En lo relativo a su distribución, la publicación online presenta indudables ventajas derivadas de la gestión de las listas de destinatarios. Mayor facilidad para conocer de forma precisa los intereses del lector, evaluar la eficacia de las acciones de marketing, aumentar del tráfico por la facilidad de *click through*, etc., son algunas de ellas.

Los inconvenientes son más discutibles y se deben en su mayoría a que Internet aún se encuentra en fase de crecimiento. Básicamente se refieren a la falta de una "cultura de la pantalla" por parte del lector, a que quizá en un primer estadio se tiende a leer sólo titulares en detrimento del contenido argumentativo en profundidad – aunque esto lo contradice y supera las posibilidades de personalización –, y a la exigencia de recursos para mantener la información actualizada –aunque estos inconvenientes se compensan sobradamente por el menor coste.

Gradualmente se tenderá a sustituir la edición de papel del boletín informativo por la digital. Claro está que no va a suceder ahora mismo y existirá un periodo de transición en el que se simultanearán ambos soportes. Sin embargo la tendencia general se dirige hacia la creación de comunidades virtuales en las que los públicos, serán al mismo tiempo receptores y generadores de información.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Memoria anual

Los informes o memorias anuales elaborados desde la misma asociación/fundación han demostrado ser un vehículo muy efectivo para la difusión de información de la organización. Además, la presentación de todo lo ocurrido en la entidad no lucrativa en un formato resumido permite demostrar la solidez de sus acciones y de sus cuentas financieras.

Jornadas de puertas abiertas

La acción de abrir las puertas de una casa es un gesto cordial de cualquier anfitrión. Las ONG deben mostrar su interior, sus programas y proyectos, ofrecer como testimonios a sus asociados/usuarios/clientes y en definitiva dar la oportunidad de que los medios de comunicación cubran aspectos no tratados habitualmente en las notas de prensa. Con la transmisión de una imagen de cercanía las asociaciones/fundaciones culturales consiguen un mayor apoyo de los públicos pues existe la percepción de que no hay intermediario entre ellos.

Los periodistas convocados deben seleccionarse previamente teniendo en cuenta su trayectoria con respecto a la entidad no lucrativa. Es recomendable invitar al jefe de redacción para que él mismo decida qué periodista es el más apropiado para cumplimentar la invitación. Para ello, debería recibir dos semanas antes de la fecha programada una invitación a la jornada de puertas abiertas.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Antes de empezar la visita, los organizadores deben extremar las precauciones sobre lo que puede quedar a la vista de las personas ajenas a la institución. El personal de la asociación/fundación deberá mostrar en todo momento una actitud afable con los visitantes siendo usual que se encuentren realizando sus actividades diarias. Al finalizar el recorrido es apropiado entregar la documentación correspondiente y un obsequio simbólico que recuerde la ocasión a sus visitantes.

Seminario de portavoces

Todo mensaje debe ser transmitido a través de un emisor o portavoz, que debe estar formado para emitirlo de forma eficaz.

A continuación detallamos algunos aspectos que el portavoz debe tener en cuenta, antes, durante y después de un encuentro o reunión con un medio de comunicación:

Antes:

- **Informarse sobre el medio de comunicación.** Su perfil ideológico, y los intereses que lo respaldan.

- **Saber quién es el periodista.** Conocer cuáles son las temáticas que desea abordar con el portavoz de la organización o la empresa, y qué artículos ha escrito últimamente.

- **Número de participantes.** Personas que asistirán a la reunión.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Formato.** En caso de ser para medios audiovisuales, deberá preguntarse si la conversación será en directo o diferido o si habrá videos de apoyo.

Con la finalidad de aprovechar al máximo el tiempo entre ambos interlocutores es importante: poner en antecedente al periodista sobre la actividad de la entidad no lucrativa; ofrecer titulares, o sea, presentar lo más importante al principio y después reforzarlo con datos y puntualizaciones; elegir las tres ideas principales; ser breve y utilizar un lenguaje llano que sea inteligible por todos los que vayan a escuchar sus palabras; evitar los calificativos, los adverbios y el uso de monólogos; perder el miedo, asumiendo ese encuentro como una charla distendida; concentrarse y ordenar la mente como si de un bloc de notas se tratara; utilizar apoyos y documentación gráfica; cuidar las formas y no perder el control de la situación.

Cuando nos llama un redactor que está buscando una información o declaración del portavoz de nuestra asociación/fundación debemos concertar un momento para proceder a ese encuentro, tener claro el enfoque que desea tratar, y conocer el momento de su aparición en la prensa. Posteriormente consultamos la disponibilidad de nuestro portavoz y reafirmamos los mensajes a emitir.

Durante un encuentro con los medios de comunicación: Ante un encuentro con un medio de comunicación, como puede ser una rueda de prensa o entrevista, es conveniente que el portavoz no pierda el control y sea cauto. Nunca hay que negarse a contestar, ya que siempre se puede responder "no dispongo de los datos, en cuanto los tenga se los haré llegar", o "esta cuestión no tiene nada que ver con lo que estamos tratando hoy". Aunque hay que crear relaciones de complicidad es conveniente evitar el coleguismo.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

En cuanto a las preguntas que se le formulen, sean inteligentes, mal intencionadas o incluso estúpidas, se ha de recordar que se está representando a una asociación/ fundación cultural y no bajar nunca la guardia. Entre los tipos de preguntas más comunes cabe mencionar:

- **Preguntas especulativas:** ¿Cuál fue la causa de esa situación?, ¿Por qué no funcionó ese programa?
- **Preguntas envolventes o de respuesta implícita:** ¿No considera un fracaso que su iniciativa no esté entre las premiadas?
- **Agresivas acusatorias:** ¿A dónde quiere ir a parar?
- **Despistadas:** Con desconocimiento expreso de nuestra organización
- **Autocomplacientes:** Cuando el emisor de la pregunta se regodea en su exposición y formula tres preguntas en una.

En cualquier caso para responder recomendamos no precipitarse, replantear Vd. mismo la pregunta en caso que no haya quedado clara y evitar dar respuestas con un no. Siempre mejor responder en positivo y formulando frases en voz activa. Hay que tener también en cuenta que un rumor no es una noticia y que el *off the record* no lleva a ninguna parte. En resumen la mejor recomendación es que el portavoz no cuente nada que no desee ver publicado y que tenga en cuenta que el periodista desarrolla su función profesional las 24 horas del día.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Después de un encuentro con un medio de comunicación:** Los periodistas deciden el tamaño o los minutos de una información. Al ser autores de sus crónicas no tienen por qué entregar con anterioridad una copia de su crónica. El portavoz debe entender que su información, por mucho que el lo crea, no es la más importante del mundo. Para finalizar, en caso que no se esté de acuerdo con la información publicada siempre se puede utilizar el derecho de réplica acudiendo al defensor del lector o a la sección de cartas al director.

Argumentarios

Los argumentarios son documentos de preguntas y respuestas elaborados por la entidad no lucrativa que permiten determinar la posición y mensajes en temas institucionales, de programas/proyectos, económicos, estrategia y previsiones, etc. Su formato está organizado con supuestas preguntas y sus respuestas. El documento se distribuye entre todos los portavoces para su lectura y aprendizaje, con lo que se consigue la unificación de mensajes a todos los niveles.

Foto-reclamo y fotografías

La foto reclamo es una fotografía que se envía en formato papel papel, diapositiva, CD o como fichero estandarizado de .jpg / .bmp junto a un pié de foto con una leyenda escrita por el emisor.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Su función es enriquecer la información escrita y resultan muy útiles para los medios de comunicación. Al ser uno de los medios más efectivos para transmitir los mensajes, su función es la de complementar la comunicación escrita o hablada, en la mayoría de las tácticas de prensa: dossier, nota de prensa, rueda de prensa, etc.

Artículos de opinión y editoriales

Así como las notas de prensa son informativas, los artículos de opinión y editoriales son documentos escritos de entre 500-100 palabras que dejan clara la visión y posición de la organización que representamos ante un tema de interés político o social que se encuentra en la agenda de los medios de comunicación. Normalmente se acuerda previamente con el responsable de las páginas de opinión de los periódicos la conveniencia para el medio de comunicación de contar con un artículo bajo un enfoque concreto. La publicación del mismo sirve para mostrar que la fundación es un verdadero líder de opinión en un tema de interés general.

Visita a los medios

Conocer a los medios desde dentro es fundamental. Por lo tanto recomendamos reciprocidad en la intención de establecer una relación a largo plazo. La visita a un redactor que ya conocemos nos permitirá estrechar nuestra relación y concienciar al periodista de nuestra voluntad de que la relación sea todavía más fuerte.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

El gabinete de prensa online

La web de la asociación/fundación cultural es una de las principales fuentes de información de los periodistas tanto en el día a día, en situaciones de crisis o fuera del horario laboral. La web funciona las 24 horas del día, es inmediata, y permite tener *feb-back*. Recomendamos muy especialmente la creación de un gabinete de prensa dentro de la página web que permita a los periodistas buscar la información oficial de forma rápida y sencilla. En el mismo podrán encontrar contenidos como notas de prensa, dossier de prensa, declaraciones de los portavoces (texto, audio, video), discursos de los directivos, banco de imágenes en alta resolución, testimonios de usuarios, publicaciones de la organización, suscripciones, eventos online, etc…

El responsable de relaciones públicas y comunicación de la organización se ocupará de promocionar la web entre los periodistas, actualizarla, monitorizar situaciones candentes, participar en *newsgroups*, y hacer que la información sea fácilmente localizable.

Herramientas

Durante años, el teléfono y el fax han sido las herramientas más utilizadas en la relación con los medios de comunicación. No obstante desde aproximadamente el año 1998, internet entró de lleno a facilitar esa relación. A lo largo de estos

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

últimos años hemos aprendido la forma de hacer más fácil el trabajo de los redactores mediante el envío de información en formato electrónico.

Otra de las herramientas más importantes es la base de datos de medios de comunicación. Introducir, borrar, cambiar, o imprimir en distintos formatos, son solo algunas de las funciones de un *software* de base de datos que nos permite tener ordenar y registrar la información sobre los periodistas. *Software* como FileMaker, Excel o Access están entre los más utilizados.

Los servicios de *clipping* (recogida de recortes de prensa) o de *tracking* (recogida de apariciones en radio o tv) son igualmente herramientas útiles que facilitan la labor del responsable de relaciones públicas y comunicación de la asociación/fundación. Existen empresas, que se encuentran en cualquier directorio de relaciones públicas y comunicación, que no tan solo se ocupan de recoger el impacto en los medios de comunicación, si no también de realizar, una medición y evaluación comparativa con otras instituciones similares a la que Vd. representa.

Evaluación del impacto sobre los medios de comunicación

El impacto sobre los medios de comunicación se mide en base a las apariciones en los medios de comunicación tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. El primer paso para conocer el índice de exposición al mensaje consiste en

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

contabilizar las apariciones en prensa (*press clippings*), radio y televisión. Para ello hay que recoger toda la información publicada en prensa escrita, radiada en las cadenas de radios y aparecida en las cadenas de televisión. A partir de ahí será posible obtener la cifra de personas que estuvieron expuestas a ese mensaje, es decir, el número de impactos aparecidos en los medios de comunicación social. La mayoría de las veces esta labor se subcontrata a empresas de *clipping* (prensa escrita), *tracking* (radio o tv) o *clipping* digital (internet).

Es conveniente tener en cuenta una serie de criterios para hacer más precisa la medición de los resultados en los medios de comunicación. El más importante quizás, es la tirada/audiencia del medio de comunicación. Por ejemplo, si el mensaje de una nota de prensa consigue un espacio en un periódico cuya tirada es de 748,000 ejemplares, el número de impactos en medios será de 2.992.000. O sea 748,000 x 4, ya que, un ejemplar no lo lee una persona si no que en este caso concreto es de 4. Cuatro es el coeficiente o número de personas que leen ese mismo ejemplar impreso. La cifra resultante se denomina impacto.

Es importante puntualizar que si bien esta medición brinda a los profesionales de las relaciones públicas una aproximación del número de personas que han sido expuestas al mensaje, no proporciona la cifra de individuos que lo han asimilado.

La evaluación del impacto en medios de comunicación suele presentarse en formato de hoja de cálculo e incluye datos básicos del medio, como el nombre, tipo (general, especializado, digital), tirada, periodicidad, audiencia, clase de aparición (mención, entrevista, artículo opinión…), valor publicitario, tamaño de la noticia, inclusión de imágenes, valoración que recibe (negativa, positiva o neutra), etc. A continuación se presenta un modelo estándar de tabla (ver Tabla 1).

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Tabla 1. Modelo estándar de Evaluación del impacto en medios de comunicación

CLIPS Fundación X — **ene-06**

OFF LINE CLIPS

Clip #	Publicación	Fecha	Tirada	Per	Ti	Ti	ién	Ter	Mensaje	Tamaí	Valor p
1	20 MINUTOS	Diciembre,12	250.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	587
2	20 MINUTOS	Diciembre,12	250.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	587
3	20 MINUTOS	Diciembre,12	250.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	587
4	ELLE	Enero, 7	180.191	M	G	P	A	P1	Subasta benéfica	5	4.085
5	COMPUTER IDEA	Enero, 7	85.000	M	T	P	A	C	Subasta benéfica	5	869
6	ROLLING STONE	Enero, 7	71.854	M	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	925
7	DIGITAL WORLD	Enero, 7	200.000	F	T	P	A	P1	Subasta benéfica	4	1.094
8	HOBBY CONSOLAS	Enero, 7	106.100	S	T	P	A	P1	Subasta benéfica	4	939
9	EL PAÍS DE LAS TENTA	Enero, 7	552.114	S	G	P	A	P1	Subasta benéfica	2	855
10	EL MUNDO (L)	Enero, 7	408.471	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	2	778
11	EXPANSION	Enero, 7	9.358	D	B	P	A	C	Subasta benéfica	4	155
		TOTAL	2.113.088,00							TOTAL	10.873

ONLINE CLIPS

Clip	Clip #	Publicación	Fecha	Tirada	erio	Tipo	Trato	Género	Tema	Mensaje	Valor publ
12	EL SEMANAL DIGITAL	Enero, 7	0	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	0
13	IBLNEWS	Enero, 7	0	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	0
14	IBLNEWS	Enero, 7	25.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	300
15	YAHOO	Enero, 7	25.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	300
16	SOLONEGOCIOS	Enero, 7	0	D	B	P	A	P1	Subasta benéfica	8	0
17	EUROPA PRESS	Enero, 7	25.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	300
18	EUROPASUR	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	200
19	EUROPASUR	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	100
20	EL DÍA DE CORDOBA	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	200
21	EL DÍA DE CORDOBA	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	100
22	DIARIO DE SEVILLA	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	200
23	DIARIO DE SEVILLA	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	100
24	DIARIO DE CÁDIZ	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	200
25	DIARIO DE CÁDIZ	Diciembre,12	5.000	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	4	100
26	OPTIZE	Diciembre,12	0	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	0
27	REDES & TELECOM	Diciembre,12	24.000	D	T	P	A	P1	Subasta benéfica	8	300
28	CANALSOLIDARIO	Diciembre,12	0	D	G	P	A	P1	Subasta benéfica	8	0
29	BUREAU DE PRENSA	Enero, 7	0	D	G	P	A	C	Navidad	8	0
30	BUREAU DE PRENSA	Enero, 7	0	D	G	P	A	C	Navidad	2	0
		TOTAL	139.000							TOTAL	2.400

TV y RADIO CLIPS

Clip #	Publicación	Fecha	Tirada	Period	Tipo	Tratd	énerc	Tema	Mensaje	Tamaño	Valor publ
31	EMISIÓN DIGITAL	Enero, 12	0	D	A	uary	harity	A	P	11:17 min	0
		TOTAL	0							TOTAL	0

CLIPS OFF-LINE	11	eriod.	M- M	Tipo	T- Es
CLIPS ON-LINE	18		W- Seman	B- Financiero	B- Contrapágina
CLIPS TV Y RADIO	1		D- Diario	G- General	R- Página derec
TOTAL CLIPS	30		F-	C- Consumer	L- Página izquier
TOTAL TIRADA	2.252.088		B- Bimestral		C- Página centr
TOTAL AUDIENCIA	7.852.273	nero	C- Caso práctico		
TOTAL VALOR PUBLICIT	13.273		A- Anuario	P- Pos	Imag.
			E- Testeo	T- Neutral	P- Foto
Lectores prensa espec. (x5.5)	2.151.050		S- Noticia	N- Negativo	D- Ilustración
Lectores prensa general (x2.5)	23.395		P- Cc	C- Institucional	
Lectores prensa financiera (x3)	5.672.328		I- Entrevist	P1- Pr	tensaj
Audiencia TV y radio	5.500				
total audiencia (Aprox)	7.852.273				
Total Valor publicitario (Aprox)	13.273				

Lugar	F- Cubierta	1- Mención
		2- Menor 1/16 página
	R- Página derec	3- 1/16 página+
	L- Página izquier	4- 1/8 página +
	C- Página centr	5- 1/4 página +
		7- 3/4 página +
		8- Una página
	P- Foto	9- Dos páginas
	D- Ilustración	10- Tres páginas
		11- Cuatro páginas
Título		12- Cinco páginas +

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Una vez clasificada cada aparición es fundamental sumarlas todas, su tirada total, audiencia total, y valor publicitario. Finalmente, el cálculo del retorno de la inversión (*ROI – Return on Investment*) permitirá conocer cuanto nos habría costado una campaña publicitaria de características similares y cuanto nos ha costado realmente aparecer en prensa de forma no publicitaria si no informativa. El cociente entre ambas cantidades nos muestra el ROI. Por citar un ejemplo, cuando un programa de relación con los medios de comunicación generó 37 recortes de prensa con un valor publicitario total de 10.000€. Si la organización destinó 1.000€ a la gestión de la relación con los medios de comunicación, entonces el espacio en prensa obtenido por la ejecución del programa de comunicación equivaldría a 10 veces lo que la organización invirtió en él.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Bibliografía

- Hart, Hal. *Succesful Spokespersons are made, not born: How to control the direction of Media Interviews & Deliver Winning Presentations*. Authorhouse, NY, 2000.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Capítulo 4 Captación de fondos (*fundraising*): Estrategias y campañas

Ignasi Vendrell, Socio-Director de Best Relations
Lurdes Fernández, Directora de Off Limits Gestión Cultural

Las fundaciones y ONG tienen necesidad de buscar financiación para poder ejecutar sus proyectos y los fondos privados son una importante fuente de financiación a considerar. La función de captación de fondos (*fundraising*) es una profesión organizada y profesionalizada, en España, desde 1996. No obstante, su implantación en las asociaciones/fundaciones ha conllevado un lento y gradual camino al que se han visto abocadas muchas entidades no lucrativas cuando se han visto al borde de los números rojos. La decisión de abrirse a la financiación por parte del sector privado ofrece a las asociaciones/fundaciones la oportunidad de perdurar y continuar con sus fines y proyectos.

Introducción

La captación de fondos o (*fundraising*) es la función de solicitar y aceptar donaciones privadas en nombre de una organización no lucrativa pero con la posibilidad de negociar las condiciones de las mismas. El vocablo inglés está compuesto por dos palabras: *fund* que significa fondos y *raising* que equivale a incrementar o captar. En los países anglosajones, el *fundraising*, es una disciplina que se encuadra dentro del sector de las relaciones públicas y la comunicación.

El concepto *fundraising* abarca las donaciones de particulares y socios, las donaciones de empresas, las donaciones de otras fundaciones, y donaciones planificadas, y utiliza estrategias como: marketing directo, escritura de propuestas, la relación con los medios informativos, *publicity* (elaboración de contenidos), gestión de voluntariado, organización de eventos, contratación de publicidad, venta de publicaciones, relaciones gubernamentales, etc...

Para definir *fundraising* es conveniente también definir otros conceptos relacionados con la financiación privada meramente empresariales pero de los que las entidades no lucrativas son receptoras.

- **Mecenazgo** es el apoyo financiero o material aportado por una persona u organización a una obra o persona para el ejercicio de actividades de interés

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

general. El mecenazgo supone una contrapartida directa por parte del beneficiario-receptor de la ayuda.

- **Patrocinio** o *sponsoring* es el apoyo financiero o material a un evento, persona, producto u organización con vistas a obtener una contrapartida del beneficiario.

- **Filantropía** es una acción u obra realizada en bien de la comunidad.

- **Patronazgo** es la ayuda humana/moral aportada a una persona, organización o evento benéfico.

- **Marketing con causa** es el uso legal de la identidad y valores de una entidad no lucrativa por parte de una empresa comercial con el fin de asociar la marca de un producto con la buena reputación de la fundación u ONG.

- **Responsabilidad social corporativa** (RSC) es el interés que muestran las organizaciones en atender las necesidades de los grupos de interés de su entorno.

- **Acción social** es la aportación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas dentro de los ámbitos social, de salud, educación, formación profesional y empleo.

- **Responsabilidad pública** se refiere al compromiso de una organización con todos sus públicos de todos los sectores (social, cultural, medioambiental...).

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Principios básicos que sustentan la profesión de captación de fondos:

- La entrada de financiación privada no debe suponer para la organización pérdida de autonomía o limitación de su poder.
- Los fondos se solicitan, no se ruega por ellos.
- Las asociaciones/fundaciones están obligadas por ley a destinar la mayor parte de su presupuesto a su misión principal.
- Los donantes donan a las organizaciones no lucrativas por un interés particular, por ejemplo, por que otra persona lo hace o por las personas involucradas en la fundación (gente dona a gente).
- Las asociaciones/fundaciones son libres de seleccionar a sus donantes.

Para que un donante se decida a hacer una donación a una entidad no lucrativa del sector cultural tiene que tener una motivación concreta. Así como tradicionalmente el ser caritativo, seguir preceptos religiosos o ayudar a los demás eran motivos muy comunes, en la actualidad la gente dona más por satisfacer su ego, por obtener reconocimiento público o por codearse con personas célebres y públicas vinculadas a la fundación. Evidentemente, si una entidad no lucrativa tiene una buena reputación muchas más personas querrán apoyar su causa.

A lo largo de la historia se han distinguido dos visiones del *fundraising*, la primera, asociada a la tradición greco-romana de mejorar la comunidad a través

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

de acciones filantrópicas, y la segunda vinculada a la tradición judeo-cristiana de la caridad. Por ejemplo, en el Antiguo Testamento y en textos egipcios y babilónicos se establece la obligación de la comunidad de ayudar a las viudas. En las civilizaciones griegas y romana, se hace mucho énfasis en ayudar a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y se sugiere realizar obras en beneficio de la comunidad en vez de ayudar a los individuos de forma aislada. También existía la idea de que era mejor ganar prestigio individual ante la sociedad que actuar bien ante Dios. En la Edad Media, Santo Tomás de Aquino dividía las obras de misericordia corporales, como visitar, dar de beber, alimentar, rescatar, vestir, enterrar, de las obras de misericordia espirituales, como enseñar, aconsejar, consolar, reprender, perdonar, tolerar, orar. Sobre el 1600, la Reina Isabel I de Inglaterra estableció un Estatuto de Usos Caritativos en el que resumía las prácticas filantrópicas y caritativas.

La historia más reciente se remonta a principios del siglo XX en Estados Unidos cuando se crearon las grandes fundaciones de familias empresariales como la Fundación Ford de apoyo a refugiados, Fundación Carnegie para apoyar la sociedad del bienestar, o la Fundación Rockefeller de ayuda a los enfermos. En España, la sociedad civil tradicional emprendió grandes obras arquitectónicas para fines hospitalario, educativo o cultural. Más recientemente, la sociedad civil se involucró en 1992 en grandes eventos nacionales como los Juegos Olímpicos en Barcelona, la Exposición Universal en Sevilla o la Capitalidad Cultural Europea en Madrid.

Según Kathy Kelly, y a nivel más teórico, la profesión de *fundraising* se ha venido ejecutando desde principios de 1800 bajo cuatro modelos distintos:

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Tabla 1. Cuatro modelos de profesión de *funfraising* *(Kathy Kelly)*

Característ.	Agente prensa	Información pública	Dos direcciones asimétrico	Dos direcciones simétrico
Fechas	1820-1920	1904-1920	1920-1980	1980
Propósito	Propaganda causa	Publicity Necesidad	Donación persuadida	Comprensión mutua
Naturaleza	Una dirección Verdad no es esencial Mueve emociones	Una dirección Verdad es esencial Mueve emociones	Dos direcciones Efecto no equilibrado Posición extrema	Dos direcciones Efecto equilibrado Coherente
Investigac.	Nula	Poca (envíos)	Formativa ($)	Formativa y evaluativa
Historia	Ward-Pierce School	Bishop Lawrence	John Price Johns	Líderes C. educativos
Áreas	Org. Religiosas	Org. Culturales / ecológicas	Hospitales / Univ. públic	Univ. Privadas
%	50%	15%	30%	5%

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **El modelo agente de prensa** (1820-1920). Este modelo unidireccional es el más propagandístico y se basa en emociones. Iniciado por la Escuela de Ward-Pierce no parece que la verdad fuera lo más esencial. El modelo no utiliza la investigación y fue desarrollado principalmente por las órdenes religiosas para solicitar donaciones.

- **El modelo información pública** (1904-1920). También un modelo unidireccional en el que la verdad si es esencial pero que ante todo pretende generar un gran impacto sobre el receptor. El modelo, desarrollado principalmente por organizaciones ecológicas y culturales, empieza a utilizar la investigación y su máximo representante fue el arzobispo Lawrence de Estados Unidos.

- **El modelo de dos direcciones asimétrico** (1920-1980). Iniciado por John Price Johns, el modelo se caracteriza por la rigurosidad de la investigación formativa (al inicio de un programa) y por haberse desarrollado en hospitales y universidades públicas.

- **El modelo de dos direcciones simétrico** (1980-actualidad). Los líderes de centros educativos privados han sido pioneros en utilizar los métodos de investigación tanto al inicio como al final de un programa de captación de fondos. Este modelo es el más equilibrado y coherente.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

La misión y la causa

Describir quien somos y que hacemos parece tarea fácil, pero en realidad no lo es. Cuando lo hacemos, normalmente, perdemos la objetividad y la simplicidad, y la mayoría de las veces es mejor que lo escriba alguien ajeno a nosotros para dar una visión más objetiva de la esencia y existencia de la asociación/fundación. Para escribir de forma persuasiva la misión y la causa, lo más sencillo es seguir el esquema que se detalla a continuación:

La **misión** es la razón de existencia de una ONL. Para ello hay que:

- Identificar el valor dominante: El valor dominante es una palabra que responda al ¿qué?. Por ejemplo, arte contemporáneo, danza de investigación, documentales, teatro experimental…
- Describir los condicionamientos que impiden el logro real de dicho valor y por los que es importante que exista la asociación/fundación.
- Determinar qué se puede hacer para subsanar los condicionantes anteriores.
- Indicar en que forma la entidad no lucrativa es capaz de asegurar que puede llevar a cabo el proyecto.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Ejemplos de misión:

Centro de tecnología de la música y el sonido de una universidad

Sonido. Lo usamos, dependemos de él, hablamos por medio de él, nos sirve de advertencia, nos tranquiliza y hacemos con él maravillosas abstracciones a las que llamamos música. Sin embargo, sólo ahora empezamos a conocer su verdadera naturaleza, la diferencia entre su realidad física y nuestra percepción de él, así como la notable forma en que estamos estructurados física, psicológica e incluso espiritualmente, para interactuar con él.

El Centro de Nuevas Tecnologías de la Música y el Audio vincula a las diferentes disciplinas de (nombre de la institución), cuyos objetivos requieren la investigación o el trabajo creativo en el mundo del sonido: música, informática, psicología cognoscitiva, lingüística, arquitectura y otras. Verdaderamente interdisciplinario, reunirá en consecuencia, a artistas y científicos en una estimulante interacción que promoverá la investigación científica en áreas novedosas y creará un arte que sea verdadero reflejo de la percepción que el hombre tiene de su mundo a través del sonido en las postrimerías del siglo XX.

Asociación de fundaciones

Unir a las fundaciones en una plataforma. Agruparse y aunar fuerzas permite defender mejor los intereses del colectivo español de fundaciones ante gobiernos, medios de comunicación e instituciones.

No obstante, la falta de personal cualificado, de financiación, y de asesoría legal y contable, así como de otros servicios especializados provoca una ralentización del desarrollo de muchas fundaciones.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Para subsanar esa carencia, la Asociación Española de Fundaciones (AEF) reúne en una asociación a las fundaciones españolas y les proporciona de servicios básicos (legales, financieros, organizativos, recursos humanos, nuevas tecnologías) para atender sus propios propósitos y proyectos, y les ofrece servicios personalizados y especializados que mejoren y faciliten el funcionamiento del día a día de esas fundaciones asociadas.

Centro de educación de recursos televisivos para niños

Niñez. Es una época que conservamos con cariño en nuestro corazón. La novedad sorprendente. La magia del descubrimiento. La alegría de cada nuevo conocimiento. Como adultos, muchos de nosotros atesoramos recuerdos de la niñez, sabiendo que de alguna forma nos hacen más humanos – que nos ayudan a ver el mundo con mayor comprensión y compasión.

Sin embargo, desde la óptica del niño, el mundo puede ser imponente y confuso. A diario, los niños deben enfrentarse al reto de descifrar códigos, comprender símbolos y aprender las habilidades necesarias para componer el rompecabezas de la vida.

A través de los años, (institución) ha traducido la preocupación por los niños, en proyectos que incluyen planes de estudio, programación de medios, una serie de talleres educativos y productos novedosos tanto para niños como para adultos. Nuestro papel es suministrar los instrumentos que ayuden a los pequeños a experimentar la niñez como debería ser: con asombro, alegría y descubrimientos genuínos.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

La **causa** es el conjunto de programas/proyectos que lleva a cabo la organización no lucrativa para satisfacer las necesidades de la sociedad. Para escribir la causa recomendamos tener en cuenta el siguiente esquema y responder a las preguntas formuladas:

- ¿Cuál es el problema principal o necesidad cultural que la asociación/fundación está afrontando?
- ¿Qué programas/servicios ofrece la asociación/fundación para satisfacer esa necesidad
- ¿Por qué son importantes el problema y el servicio?
- ¿Cuál es el mercado de nuestros servicios?
- ¿Cómo diferenciarnos de nuestros competidores?
- ¿Qué valores son propios de la asociación/fundación?
- ¿Cuáles son las necesidades financieras específicas para realizar el proyecto?
- ¿Está capacitada la fundación para llevar a cabo el proyecto?
- ¿Qué personas y organizaciones nos apoyan?

Una vez puesta la información por escrito, resulta muy fácil reutilizar los datos para otros soportes como folletos, web, propuestas, cartas, notas de prensa, etc.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Universo de donantes, donaciones y campañas

Para llegar a los donantes privados y obtener una donación es fundamental tener preparado un programa anual de captación de fondos en el que queden reflejadas todas las acciones que se van a ir ejecutando. Partiendo de un primer contacto, a lo largo del tiempo se intentará involucrar a los donantes privados cada vez más hasta que unos años más tarde se conviertan en donantes comprometidos de forma continuada. Una estrategia de *fundraising* empieza por identificar a los donantes mediante eventos y acciones de marketing directo, informar mediante boletines de noticias y memorias anuales, generar interés a cerca de los programas y proyectos, conseguir involucrarles en las actividades, y para obtener la inmersión del donante en nuestra fundación. Cuando se llega a ese nivel, los donantes realizan aportaciones de mayor cuantía e incluso son conscientes de la posibilidad de dejar un legado para que perdure su memoria.

La pirámide del donante que plasma gráficamente las ideas mencionadas en este párrafo (ver Figura 1).

Clasificación de donantes

El universo de donantes privados de una entidad no lucrativa del sector cultural está compuesto por individuos/particulares, empresas y otras fundaciones/instituciones.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Figura 1. Pirámide del donante

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Los **donantes individuales o particulares** pueden ser desde socios, miembros de la junta directiva, patronos, antiguos patronos, donantes anteriores, familiares de asociados/usuarios, hasta personas vinculadas con la asociación/fundación, etc. Los mismos los clasificamos habitualmente en tres niveles:

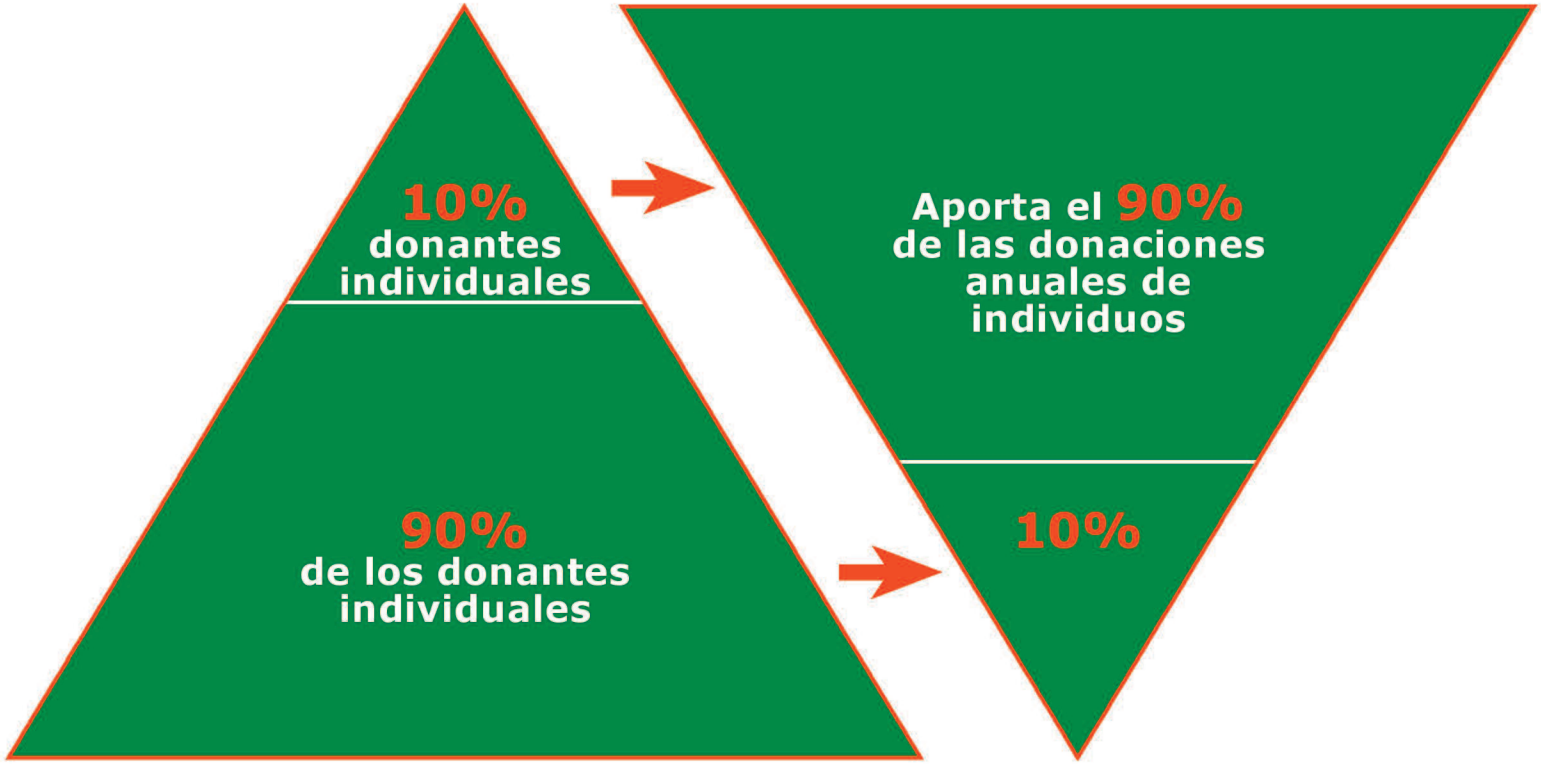
- **Donantes principales (*major donors*):** Son personas muy comprometidas con la organización no lucrativa y que realizan de forma anual una aportación económica considerable. Normalmente esas donaciones (restrictivas) se ciñen a áreas muy concretas de interés del donante y se alargan en el tiempo para obtener mayores ventajas fiscales. Dada su alta cuantía, es el Presidente de la entidad quien se ocupa de recoger el donativo.

  De acuerdo con el gráfico adjunto, el 10% de los donantes individuales/particulares hacen anualmente aportaciones económicas que representan aproximadamente el 90% del total de donaciones particulares. De la misma forma la cuantía total que se recoge del 90% de donantes particulares llega a representar un 10% del total de donaciones particulares. La Figura 2 indica la importancia de tener un programa específico de grandes donantes/particulares para conseguir una mayor estabilidad financiera de la entidad no lucrativa (ver Figura 2).

- **Donantes intermedios.** El donante intermedio es el que más fidelizado debe estar ya que permitirá incrementar sustancialmente, de forma gradual y sin dificultad la cuantía de sus aportaciones. Es de vital importancia que los donantes estén lo máximo involucrados posible en la asociación/fundación. Para ello, habrá que desarrollar, una labor continuada de atenciones para que se establezca una cercanía.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Figura 2.



© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Donantes menores/socios.** El socio o donante de baja cuantía es el más numeroso y constituye la base del universo de donantes de las organizaciones no lucrativas culturales. La captación de pequeños donantes implica la organización de eventos masivos, seminarios y reuniones para desarrollar una base de datos de potenciales donantes permanentes de la asociación/fundación. Muchos de ellos pasan por *lapsus* de tiempo en los que no se sienten vinculados a la organización, pero a través de técnicas de marketing fácilmente pueden retomar su adhesión.

Los donantes empresas. Para solicitar que una empresa conceda una donación o un patrocinio debe tenerse en cuenta la causa (cultural/social/medioambiental...) con la que está comprometida y las temáticas prioritarias que de esa causa surgen, y en las que esa empresa colabora habitualmente. (Ver Figura 3).

Explicaremos la Figura 3 mediante un ejemplo. Si partimos de una empresa que vende productos de higiene para el oído podemos considerar como lógico que su causa o compromiso con la sociedad sea, la audición. Por tanto, previo análisis de los problemas más candentes de la actualidad y siguiendo con el ejemplo iniciado, sus temáticas podrían ser, el alto número de jóvenes con problemas de oído por el uso inapropiado de auriculares, mala sonorización de las salas de teatro/cine. A raíz de este análisis, la empresa determina como prioritarias unas temáticas en las que centrarse y que, siguiendo el ejemplo, podrían ser: informar/educar a jóvenes en el buen uso de los auriculares y MP3, la acústica de una sala de teatro. Una vez que la empresa decide la causa y las temáticas con las que comprometerse, diseña su programa de responsabilidad social corporativa (RSC) o de responsabilidad pública. El programa tendrá incidencia

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Figura 3.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

sobre la cultura corporativa, los planes de excelencia, la reputación corporativa, o la creación de valor de marca.

Un programa de RSC se desdobla en 2 áreas: filantropía corporativa, y marketing social.

- **Filantropía corporativa:** La toma de decisiones sobre la filantropía corporativa de una empresa o llamada en España, acción social empresarial, reside habitualmente en la dirección de comunicación/relaciones públicas/asuntos públicos de las empresas. Sus responsables se ocupan de gestionar las donaciones/mecenazgos que realiza la empresa y quedan sujetas a desgravación fiscal. Las acciones de filantropía corporativa se dirigen a construir la reputación de la empresa y se entremezclan con la actividad usual del departamento de comunicación que se ocupa de las relaciones con empleados, accionistas/analistas financieros, gobiernos, medios de comunicación, socios/canal de distribución, y la resolución de situaciones de crisis.

- **Marketing social:** El marketing social se asocia al producto o gama de productos que vende la compañía y se gestiona desde el departamento de marketing (responsables de patrocinio, de publicidad, de relaciones públicas o de marketing). Entre sus acciones más destacadas cabe incluir los patrocinios, el marketing con causa, la relación con el consumidor/usuario, la organización de eventos, el desarrollo de marketing relacional, publicidad, etc.

Desde ambas áreas, las fundaciones y ONG pueden recibir el apoyo de la empresa. Por tanto teniendo en cuenta el gran tamaño de las empresas a las

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

que se solicita fondos, es fundamental que nos dirijamos a esos dos departamentos de forma independiente, simultáneamente y con propuestas similares.

Si hemos descrito cómo funcionan las donaciones desde el punto de vista de las empresas, ahora veremos cómo funciona la solicitud de fondos desde las fundaciones y ONG. (Ver Figura 4).

Una fundación o ONG partiendo de la existencia de determinados problemas decide auto constituirse en entidad no lucrativa para defender una causa y para ello desarrolla programas/proyectos que contribuyan a subsanar el problema. La asociación/fundación necesita captar fondos y decide diseñar un programa anual de *fundraising* compuesto por acciones de marketing con causa, eventos, internet, patrocinios, mecenazgos, elaboración de propuestas, marketing relacional, medios de comunicación social, etc…. Todas estas acciones van dirigidas a la obtención de fondos de individuos/particulares, empresas, y otras fundaciones.

Las empresas obtienen poder mediante el respeto público. El mecenazgo y el patrocinio les permite acercarse a fundaciones y ONG que muchas veces son consideradas públicos de riesgo y obtener de ellas información de primera mano y conocer futuras actividades que podrían afectar a la empresa. Un compromiso de responsabilidad social corporativa (RSC) ayuda a las empresas a ejercer una mayor influencia sobre los líderes de opinión y sus públicos consumidores. Entre las acciones de RSC que las empresas habitualmente desarrollan cabe destacar, las donaciones de tiempo laboral, donaciones no restringidas, duplicado de donaciones (*matching gifts*), donaciones por descuento salarial…

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Figura 4.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Cuando las empresas donan normalmente lo hacen a fundaciones/ONG que tengan como prioridad su causa. Pero además, reparten sus donaciones anuales en función de sus intereses geográficos, temporalmente (trimestres) y diversificando las temáticas relacionadas con su causa. Las donaciones de empresas a asociaciones/fundaciones podrían representar entre un 5-10% del total de donaciones recibidas por una entidad no lucrativa, y optar a su obtención requiere que la organización cultural elabore propuestas de proyectos concretos que vaya a realizar.

Fidelización de donantes. Evidentemente cada donante privado (individuo/particular, empresa o fundación) debe recibir contraprestaciones de acuerdo con la cuantía de la donación aportada. Para ello recomendamos establecer una clasificación de los donantes en la que se podrían incluir distintos niveles como, socios, amigos benefactores, meritorios, honorarios, distinguidos, preeminentes, patrocinadores...

Ejemplo de clasificación de donantes de una entidad no lucrativa y de posibles contraprestaciones:

- **Nivel colaborador** (donación en especie): Agradecimiento por carta cuantificando la donación en especie y explicando el uso que va a tener.
- **Nivel socio** (hasta 120€/año): Envío del boletín informativo .
- **Nivel patrocinador** (hasta 300€/año): Tarjeta de felicitación de cumpleaños además de las contraprestaciones de colaborador y socio.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Nivel preeminente** (hasta 1.000€/año): Invitación a la fiesta anual de patrocinadores además de las contraprestaciones de las categorías anteriores.

- **Nivel benefactor** (hasta 3.000€/año): Regalo de distintivo de la asociación/fundación además de las contraprestaciones de las categorías anteriores.

- **Nivel de mérito** (más de 3.000€/año): Recogida personalizada del donativo, evento privado con el Presidente o Patronato en una cena VIP anual, felicitación por cumpleaños mediante llamada, reconocimiento en la memoria anual… etc.

Clasificación de las donaciones. Las donaciones en función de su ámbito de aplicación pueden ser restrictivas o no restrictivas. La mayoría de las veces los donantes desean que sus donaciones sean restrictivas, o destinadas a un proyecto/programa concreto de una organización no lucrativa. Una donación no restrictiva es la que puede destinarse a cualquier necesidad de la asociación/fundación incluida la administrativa o de gestión.

Las donaciones en cuanto a su naturaleza pueden clasificarse en:

- **Donación de efectivo.** Aportación dineraria sea cual sea el momento en que se realiza (puntual o permanente) o la forma de realizarse (transferencia, cheque, domiciliación bancaria…).

- **Cuotas.** Los inscritos como socios de la asociación/fundación abonan una cuota elegida por ellos mismos, y con periodicidad anual, trimestral, o mensual. Generalmente se realiza por domiciliación bancaria.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Retenciones salariales.** La empresa y sus empleados acuerdan la retención de determinada cantidad en la nómina mensual de cada empleado, que previamente lo haya acordado para entregarla mensualmente a la fundación. El monto total será el de la suma de los empleados que hayan aceptado participar en esta acción.

- **Valores.** Las acciones y obligaciones en bolsa también pueden ser donadas pasando a ser parte del patrimonio de la asociación/fundación.

- **Inmuebles.** La donación de propiedades y bienes inmuebles habitualmente se produce una vez fallecido el donante. Esta modalidad de donación implica cumplimentar aspectos legales que pasan por realizar un legado a favor de la entidad no lucrativa.

- **En especie.** La donación de bienes materiales (mesas, ordenadores, productos no perecederos o perecederos…) tanto si son nuevos como de ocasión es una forma desgravable de donación.

- **En servicios.** Aunque en muchos casos se entiende como una donación en especie, no lo es ya que todavía no cuenta con ventajas fiscales. Ejemplos de este tipo de donación son las reducciones de precio en las facturas emitidas a la asociación/fundación, vender los productos/servicios a precios de coste, o el intercambio de productos/servicios.

- **De intereses bancarios** (*endowments*). Las entidades no lucrativas pueden recibir como donación los intereses o réditos que generan altas sumas dinerarias en imposiciones a plazo o fondos de inversión. La donación implica el disfrute de los intereses, nunca del capital.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Mega donación y "última donación".** Se llama mega donaciones a las valoradas en más de un millón de euros. Las donaciones "última" son las que por su alta cuantía solo se podrán realizar una vez en la vida, dada la edad del donante y sus posibilidades económicas.

- **Doblado de donaciones** (*matching gifts*). Tipología de donación por la que una empresa se compromete en igualar o doblar las donaciones que sus empleados u otros públicos realicen a organizaciones no lucrativas. De esta manera consigue mayor penetración del compromiso social de la empresa en públicos de su interés.

- **Sistema de compromisos** (*pledges*). Cuando un donante individual/particular desea colaborar con una aportación económica de la que no dispone puede establecer un compromiso con la asociación/fundación cultural por el que aportará esa cifra en el plazo de un año. Para ello convocará a sus círculos de conocidos y amigos y les solicitará que colaboren en esa causa. La donación se la entregarán a él y posteriormente, él la entregará a la entidad no lucrativa, junto con una lista con los datos de las personas que han donado a través de él.

Tipologías de campañas

Las campañas pueden clasificarse en anuales, de capital o planificadas:

- **Campaña anual.** La campaña anual es el conjunto de acciones programadas por la organización sin ánimo de lucro a un año vista. Para

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

ello debe realizar un programa anual (ver más adelante) que incluya los apartados de investigación, objetivos, estrategia, ejecución y evaluación. Habitualmente busca donativos en efectivo y es fruto de la lealtad del donante hacia la causa y hacia la organización.

- **Campaña de capital** (*capital campaign*). Campañas para la captación de fondos con destino a un proyecto único, como por ejemplo la construcción de un edificio, iglesia, museo, biblioteca, gimnasio, etc. Este tipo de campañas necesitan una planificación a 5-8 años vista, que incluya investigación sobre las donaciones que podrían realizar los donantes, y les invita a comprometerse de forma que dosifiquen sus donaciones a lo largo de los años que dure la construcción. Las campañas de capital cuentan con varias fases: 1) De investigación. La primera fase o de investigación puede tener una duración de dos años en los que se estudia la viabilidad del proyecto y el compromiso de los donantes directos (*prospects*) e indirectos (*suspects*); 2) De Información. En esta fase se emite información de forma continuada sobre las actividades de la asociación/fundación; 3) De reclutamiento y formación de voluntarios. Se amplía el equipo y se le forma para que puedan visitar a los futuros donantes, y; 4) De solicitación. En esta fase se solicita la financiación y se firman los convenios de colaboración. En ella es fundamental contar con la colaboración de los miembros de la junta directiva o patronos de la fundación para que abran puertas, identifiquen y fidelicen a posibles donantes.

- **Campaña de donaciones planificadas** (*planned/deferred giving*). Son las donaciones acordadas en vida que se reciben una vez fallece el donante. Las planificadas suelen ser las donaciones que aportan las mayores

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

cantidades que una asociación/fundación puede recibir. Principalmente porque reporta importantes ventajas fiscales al donante si se dosifica a lo largo del tiempo y porque van ligadas al deseo de perdurar que tenemos la mayoría de los mortales.

Este tipo de campañas se inician cuando los donantes individuales/particulares de la entidad sin ánimo de lucro llevan muchos años colaborando, son mayores de 60 años y ya no tienen cargas familiares. El grado de confianza e involucración en la actividad de la asoiación/fundación permite que se pueda realizar un acercamiento al donante en un tema tan delicado como es el de comprobar si estaría interesado en testar a favor de la entidad no lucrativa. De acuerdo con el Código Civil, se puede disponer de un tercio de la herencia como de "libre designación", lo que abre una puerta a que las asociaciones/fundaciones puedan solicitarlo a sus donantes.

Las donaciones más comunes en este tipo de campañas son los legados (específico, parcial, contingente), dejar a la entidad sin ánimo de lucro como beneficiaria de un seguro de vida o plan de ahorro/inversión, donarle una propiedad inmobiliaria con derecho a uso, etc...

En este tipo de campañas se debe informar a los futuros donantes de legados, de las ventajas de testar así como de cumplir con sus obligaciones, distribuir sus bienes de acuerdo con sus deseos, dar protección a sus dependientes, o elegir un albacea. Todo ello evita que los recursos del donante disminuyan por una gestión ineficaz.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Para acceder a un donante que se halla en el segmento de personas susceptibles de realizar donaciones planificadas es conveniente organizar una reunión en persona en la que se le pregunte su interés en comprometerse con la fundación y se analicen conjuntamente las fórmulas legales para realizar un legado a favor de la asociación/fundación. Una vez realizado el proceso es conveniente agradecer su donación en algún evento anual o en la memoria anual.

El programa anual

Toda fundación u ONG debe contar con un programa anual de fundraising. La organización y planificación de actividad permitirá una mayor efectividad en el objetivo perseguido, la obtención de fondos privados.

Un programa anual de captación de fondos debe estructurarse de la siguiente manera:

- Misión (1/2 página)
- Causa (1-2 páginas)
- Investigación (secundaria y primaria 2 páginas)
- Objetivos (1/2 página). Los objetivos deben clasificarse en generales o propios de la organización, financieros o cifras que se van a alcanzar, y específicos o de desarrollo de alguna área prioritaria.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- Estrategia. En el desarrollo de la estrategia deben detallarse:

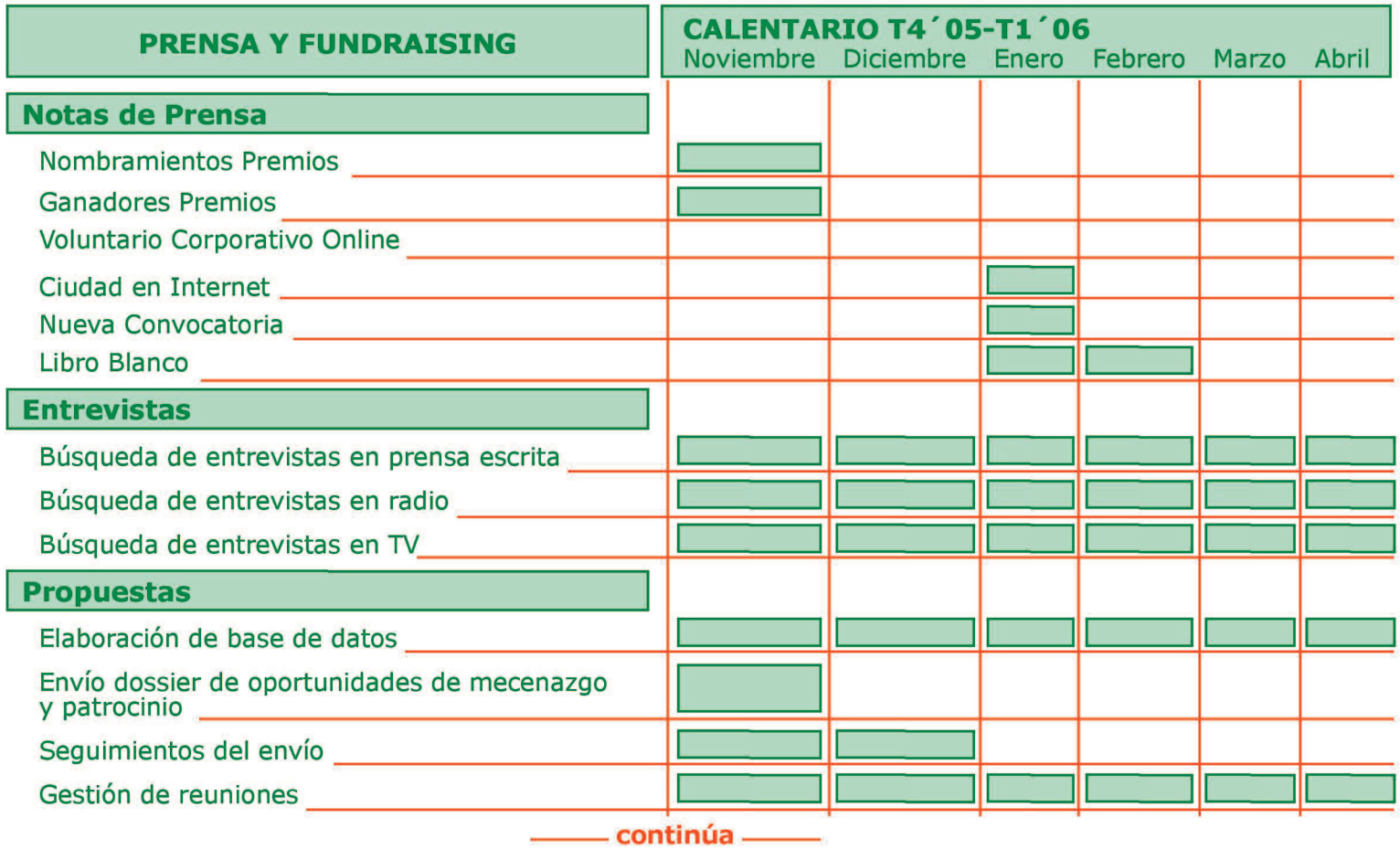
  - Enfoque estratégico (1/2 página). Apartado que debe concretar la duración del programa, su ámbito geográfico, delimitar conceptualmente lo que se pretende, determinar las temáticas prioritarias y mencionar áreas tácticas (ver más abajo).
  - Públicos (1 página). La descripción de todos los públicos bajo criterios demográficos, geográficos y psicográficos nos facilitará la fotografía de a quién nos dirigimos.
  - Mensajes (1/2 página). Definir los diferentes mensajes teniendo en cuenta que a cada público le corresponde un mensaje concreto.
  - Fases (1/2 página). Determinación de momentos específicos en cuanto a actividad o intensidad.
  - Áreas tácticas (1 párrafo). En este apartado debe detallarse cada una de las acciones que se desean ejecutar y su frecuencia.

    - Eventos (2 páginas)
    - Propuestas a empresas para solicitud de fondos (3-4 páginas)
    - Medios de comunicación social (1-2 páginas)
    - Internet (1 página)
    - Marketing directo (1-2 páginas)
    - Donaciones planificadas (1-2 páginas)
    - Fidelización de donantes (1 página)

- Calendario (1-2 páginas en cuadro). Concretar dentro de un calendario el momento apropiado en el que deben ejecutarse las acciones es una parte más del programa anual. Ver ejemplo adjunto (Figura 05).

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

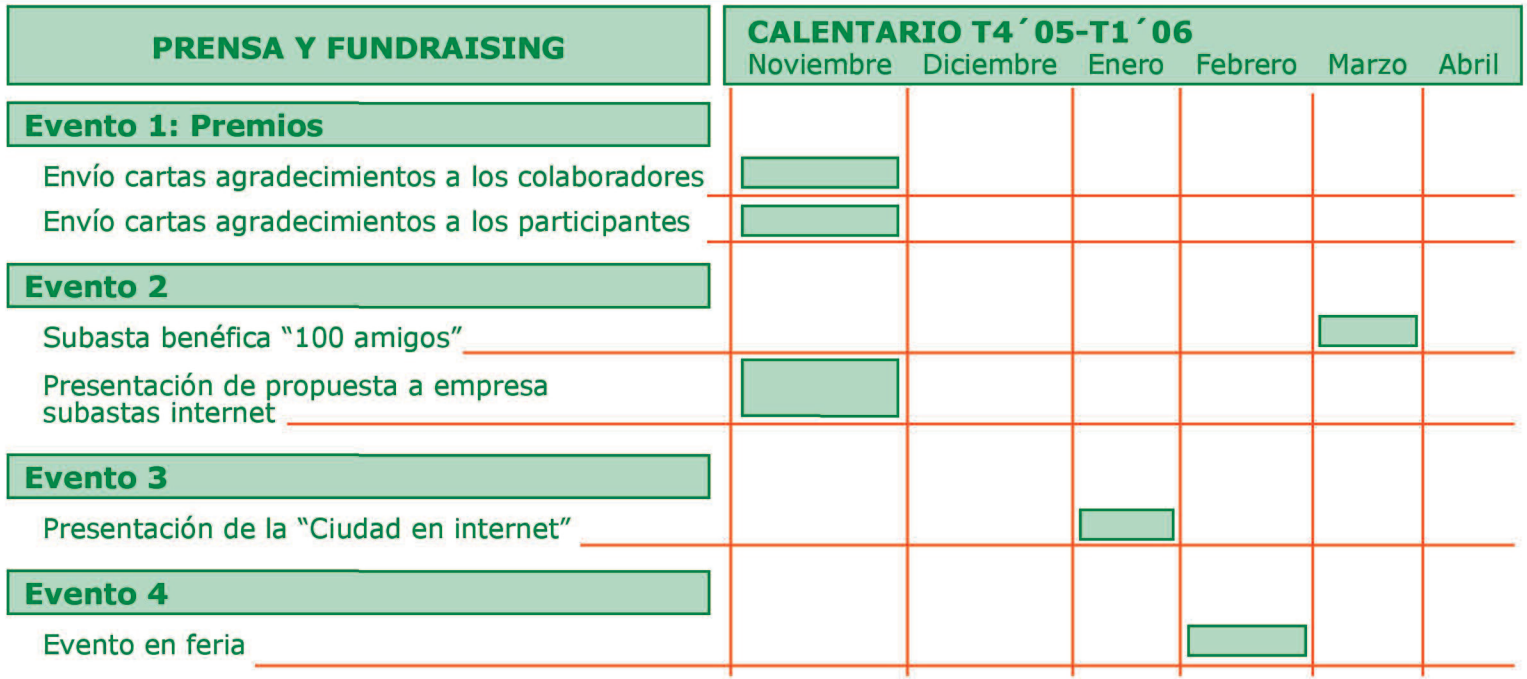
Figura 5. Ejemplo de calendario



continúa

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Figura 5. Ejemplo de calendario (continuación)



- Recursos (1-2 páginas). La ejecución de un programa también debe incluir un análisis de los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para desarrollarlo. Ello nos permitirá evaluar los recursos con que contamos y aquellos que carecemos para la ejecución de todo el programa durante un año.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- Evaluación (1 página). También debemos proponer los criterios con los que medir la efectividad del programa anual. En este apartado debemos incluir aspectos de medición tanto cuantitativos como cualitativos.

- Anexos. Incluir cualquier información, cuadro, o gráfico que consideremos que puede contribuir a una mejor comprensión del programa anual.

La investigación

Los métodos de investigación son los mismos para un programa anual de *fundraising* que para un programa de relaciones públicas y comunicación. Por tanto, para profundizar en este apartado recomendamos leer la sección de investigación del capítulo 2.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Bibliografía

- Keegan, P Burke. F*undraising for Nonprofits: How to build a Community partnership*. Collins, April 1994.
- Alexander, G Douglass and Kristina Carlson. *Essential principles for fundraising success*. Jossey Bass, 2005.
- Burnett, Ken. *Relationship fundraising*. Joseey Bass, 2002.
- Bray, Ilona M. *Effective Fundraisng for nonprofits.* Nolo. 2005.
- Schaff, Terry and Doug Schaff. *The fundraising planner*. 2004.
- Fink, N.S. and H.C. Metzler. *The cost and benefits of deferred giving*. Columbia University Press, NY 1992.
- Kihlstedt, Andrea. *Capital Campaigns: Strategies that work*. Jones and Bartlett Publishers. NY, 2004.
- Prince, Russ Alan and Karen Maru File. *The seven faces of Philanthropy: A new approach to cultivating major donors*. Jossey-Bass, Ny 1994.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Capítulo 5 Captación de fondos (*fundraising*): Acciones

Lurdes Fernández, Directora de Off Limits Gestión Cultural
Ignasi Vendrell, Socio-Director de Best Relations

Áreas tácticas como la escritura de propuestas, la organización de eventos, el *ciberfundraising* o el marketing directo son las más comúnmente utilizadas en un programa anual de fundraising. En este capítulo se detallan metodología, aspectos prácticos y ejemplos que permitirán hacer más efectiva la labor de búsqueda de financiación privada de una asociación/fundación cultural.

Escritura de propuestas

La propuesta de captación de fondos es un documento detallado, mediante el que proponemos a un donante que se involucre en nuestra causa aportando una donación. La propuesta debe ser ante todo persuasiva y capaz de convencer al donante. Escribir persuasivamente un documento de búsqueda de financiación privada para un proyecto de una entidad sin ánimo de lucro del sector cultural requiere en primer lugar de un análisis del emisor, el receptor a quien se dirige, el contenido/mensaje, el canal y el entorno.

Este apartado pretende enseñar a escribir una propuesta desde el punto de vista del receptor y no desde el del emisor.

Antes iniciar la escritura de la propuesta es recomendable tener en cuenta que debe:

- Reflejar a través del documento una actitud viva de las inquietudes del emisor y aprovechar la oportunidad para presentar con honestidad y apertura aquello en lo que se cree.

- Establecer contacto personal con el receptor. En el proceso de aceptación/denegación de la propuesta se establece contacto telefónico y personal con el receptor. La asociación/fundación debe aprovechar esos

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

momentos para mostrar el interés, la eficacia, y la solidez construidos a lo largo de los años de funcionamiento de la organización.

- Solicitar la aportación dineraria de forma muy directa. Muchas veces al emisor le resulta difícil solicitar dinero tanto por escrito como en persona. No debemos olvidar que estamos estableciendo una relación profesional por lo que no da lugar tener dudas sobre el objetivo. Hay que entrenarse para eliminar el miedo a solicitar dinero.

- Ambas partes saldrán ganando. Hemos de dejar clara la importancia que tiene la donación para la asociación/fundación cultural y buscar conjuntamente formulas para favorecer al donante.

Elementos de una propuesta

Si pretendemos persuadir para obtener financiación hemos de tener presente que la persuasión es un conjunto de procesos comunicativos de influencia interpersonal y social. Persuadir es predisponer favorablemente a nuestro receptor y para ello debemos participar en la construcción de la opinión del receptor acerca de la entidad no lucrativa y del proyecto.

Conozcamos los elementos que integran el proceso comunicativo, emisor, receptor, mensaje y canal, y para amoldarlos a la forma de ser de la asociación/fundación.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Emisor. Conocer bien a la entidad sin ánimo de lucro que representamos es importante, pero no suficiente. Necesitamos saber qué opinión tienen de nuestra organización los públicos con los que mantenemos una relación habitual. Por tanto debemos preguntarnos ¿cómo somos percibidos por nuestros públicos? ¿Qué opiniones, expectativas, temores tienen sobre nuestra organización?. Lo ideal sería que lo que queremos ser sea igual a la visión que de nosotros se tiene aunque es bastante difícil conseguirlo.

Receptor. Cuando hablamos del receptor debemos tener en cuenta aspectos como:

- Localización. Conocer la zona de influencia geográfica del receptor permitirá focalizar mejor la propuesta.
- Tipología. Dependiendo de si la entidad que recibe el documento es una persona jurídica (empresa, fundación), o persona física (mecenas - particular) hay que introducir algunos cambios en la forma de presentar el documento.
- Clasificación. El receptor de una propuesta no es necesariamente quien decide sobre ella. Por lo tanto deberemos tener en cuenta diferentes receptores con diferentes funciones, como por ejemplo, el receptor administrativo, el interlocutor/informador, el consejo decisor. Si por ejemplo, a toma de decisión queda en manos del director general de una empresa, se deberá tener en cuenta que aunque primero pasará por diferentes manos, él tomará la decisión final.
- El tono. No es lo mismo realizar una propuesta para una administración pública, cuyo tono ha de ser necesariamente formal, que para una empresa, en la que puede adoptarse un enfoque más creativo.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- Propuestas valoradas con anterioridad. Sería muy conveniente obtener información sobre la relación que la empresa ha mantenido anteriormente con organizaciones similares a la nuestra y qué habían presentado en sus propuestas. De esta forma evitaremos que nuestro documento no incurra en aspectos no deseados por la empresa.

Mensaje. Transmitir eficaz y persuasivamente nuestro mensaje es de vital importancia. La mayoría de las veces la fundaciones caen en el error de creer que su mensaje ha sido comprendido cuando no es cierto.

Mientras que el emisor y el receptor desempeñan el papel del quién, en el proceso de la comunicación el mensaje es el qué o el ¿qué queremos decir?. El mensaje debe explicar de forma muy concisa que no extensa, lo que hacemos, por qué lo hacemos, de qué manera lo hacemos, qué ventajas aporta, y por qué nuestra organización es la más adecuada para desempeñar esa función. Para diseñar un mensaje es necesario ponerse en el lugar del receptor y anticipar lo que desean saber de nosotros.

Una vez emitido el mensaje debemos dejar tiempo suficiente para que sea procesado por el receptor, que filtra la información, la acomoda a su propia opinión y condiciona ese contenido a experiencias similares anteriores positivas o negativas.

El canal. El canal es la vía o soporte a través del cual se transmite el mensaje. Es el cómo lo decimos. Por ejemplo. Podemos elaborar una propuesta en papel, presentar un vídeo, apoyarla con audio, etc... El canal nos brinda la oportunidad de distinguirnos externamente de las propuestas de otras organizaciones.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Una entidad sin ánimo de lucro debería escoger un documento-propuesta de bajo coste. Aunque vistoso/creativo no debe dar la sensación de gasto superfluo.

Normalmente es más efectiva una estrategia que incluya varias acciones escalonadas a lo largo del proceso de ejecución (agradecimientos, envíos posteriores que complementen nuestra documentación, etc.) que una sola.

Morfología de la Propuesta

Una propuesta debería estar integrada por las siguientes partes: carta de presentación, documento-propuesta, y envoltorio (*packaging*).

- **La carta de presentación.** La carta como introducción del documento-dossier ha de incluir en el primer párrafo una frase que genere reclamo y curiosidad y que vaya directamente asociada al valor dominante. Por ejemplo, "Ha visto alguna vez arte contemporaneo en la caja fuerte de un banco?". También debe dejar claro que se adjunta un dossier de patrocinio o mecenazgo además de la contraprestación económica-fiscal para el donante.

- **El documento-propuesta.** Recomendamos el siguiente esquema para elaborar el documento de propuesta de solicitud de fondos para financiar un proyecto de una entidad sin ánimo de lucro del sector cultural:

  - **Índice.** Debería incluir cada sección con la paginación correspondiente, para facilitar el trabajo de revisión por parte de los receptores.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

MAD. 03. [redacted]RE.
SEGUNDO ENCUENTRO
DE ARTE EXPERIMENTAL DE MADRID

Sra. Dª. Montse Benito
Resp de Promoción y Eventos
ADIDAS
Paseo de la Constitución 4, 5º Planta
50008 Zaragoza

Madrid, 9 de junio de 2003

Estimada amiga,

¿Ha visto alguna vez Arte en la fachada de un edificio, en Internet, en el Metro, en la caja fuerte de un banco?

En el 2º Festival de Arte Experimental de Madrid **MAD'03** puede que lo vea en lugares aún más insospechados.

La Consejería de las Artes de la Comunidad de Madrid junto con la Asociación de Artistas Visuales de Madrid AVAM, han decidido promover, teniendo como germen una muestra celebrada hace dos años, el **2º Festival de Arte Experimental de Madrid - MAD'03**, una cita de ámbito internacional que el próximo mes de noviembre acogerá la creación artística más contemporánea y arriesgada, la creación que marcará tendencia.

El Festival estará vertebrado en torno a las áreas:

- **MAD'03 NET** –arte en la red- un espacio virtual que convertirá a Madrid en punto neurálgico de las intervenciones en Internet de artistas de todo el mundo.
- **MAD'03 PUBLIC** –arte público- una muestra de intervenciones en el espacio público que utilizará el contexto urbano, los media y el Metro, como soporte artístico.
- **MAD'03 ZIN** –revistas de arte- reunirá en Madrid a más de 250 revistas independientes de arte y creación nacionales e internacionales.
- **MAD'03 ACCION** el primer encuentro madrileño de arte de acción mostrará trabajos creados desde la integración de las artes: danza, poesía visual, música, etc.

Al analizar su compañía hemos comprobado que comparte los mismos públicos a los que se dirige **MAD'03** y hemos constatado que en ocasiones su marca se ha comprometido filantrópicamente con temas artísticos. Contribuyendo económicamente a la realización del 2º Festival de Arte Experimental de Madrid se acercará directamente a su consumidor/usuario y a su comunidad geográfica, lo que repercutirá favorablemente sobre su reputación corporativa y cultura empresarial.

Le adjuntamos el documento "Dossier de patrocinio" para que pueda cuantificar el valor y las contraprestaciones que puede obtener con su aportación a **MAD'03**. La próxima semana nos pondremos en contacto con su secretaría para confirmar su interés en el proyecto o por si necesita ampliar información. En caso que desee contactarnos directamente puede hacerlo en el tf. 902 237800.

Un cordial saludo,

Lourdes Fernández
Off Limits
Dirección Técnica MAD'03

- **Presentación.** La sección de presentación debe estar integrada por un máximo de 3 ó 4 párrafos de tres frases cada uno. La presentación ha de mencionar el valor dominante, de la asociación/fundación y responder al qué, cuando, y dónde del proyecto presentado. El segundo párrafo ha de explicar el vacío que cubre el proyecto. El tercer párrafo (quién) ha de incluir los datos básicos sobre la ONG o fundación que desarrolla el proyecto.
- **Descripción del proyecto.** En este apartado se incluirán los objetivos que persigue el proyecto, el eje central del mismo y las líneas de actuación a desarrollar. También pueden incluirse los recursos humanos y técnicos.
- **Presupuesto.** La mayoría de las organizaciones no lucrativas no incluyen la totalidad del presupuesto destinado a la ejecución de un proyecto pero para una empresa que desea evaluar la magnitud del mismo es de vital importancia que se incluya esa cifra. Es igualmente importante describir los ingresos que se prevé recibir y el origen de los mismos.
- **Oportunidades de financiación.** En este apartado se incluyen los diferentes niveles de participación a que se puede optar y las contraprestaciones correspondientes a cada uno de esos niveles. Las ventajas fiscales que los donantes pueden obtener se ajustan habitualmente a la Ley 49/2002, del Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo y la Ley 34/1998 General de Publicidad.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Organizadores.** Deben indicarse los organismos que van a colaborar en la elaboración y dirección del proyecto.

El envoltorio (*packaging*). Es conveniente que tanto la carta de presentación como el documento-propuesta se recojan en un envoltorio o paquete que facilite su entrega al receptor. Cuanto más creativo sea el envoltorio, mayor será el impacto que producirá sobre el receptor y por tanto mayor la posibilidad de recordar la propuesta de su asociación/fundación.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Estilo de Propuesta

Escribir una propuesta con estilo facilita la legibilidad del documento, ayuda al receptor a que su comprensión sea más amena, eficaz y rápida.

En este sentido debemos tener en cuenta tanto los aspectos intrínsecos o de contenido del documento como claridad, tono o tipo de expresión, como los extrínsecos o morfológicos como la puntuación, estructura y la presentación.

Establecer unas fases (pre-escritura, escritura, re-escritura) para la redacción del documento ayuda a la maduración tanto del proyecto como del documento.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Ejemplos de Propuestas

MAD.03
2º Encuentro de arte experimental de Madrid

PRESENTACIÓN

MAD.03 es el nombre de la 2ª edición del Encuentro de Arte Experimental de Madrid que tendrá lugar del 24 de Octubre al 16 de Noviembre del 2003.

Ante el vacío existente en Madrid de certámenes de artes visuales, en el verano del 2001 AVAM (en ese momento AMAVI), la asociación madrileña de artistas visuales, impulsó junto a la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid el primer germen de un gran encuentro internacional de las artes, MAD'01- para situar a Madrid en el lugar que le corresponde en el contexto de arte contemporáneo español y europeo.

Esta segunda edición del Encuentro de Arte Experimental – MAD.03, que ahora presentamos, avanza sobre el planteamiento anterior. Su localización se desplaza a espacios públicos, privados y urbanos del centro de Madrid y su contenido se estructura por áreas para contemplar las nuevas formas de producción y exhibición del arte contemporáneo.

Artistas visuales asociados de Madrid AVAM, es una entidad no lucrativa cuyo objetivo es la defensa de los intereses de los artistas visuales de Madrid y del arte contemporáneo.

El 2º Encuentro de Arte Experimental de Madrid es posible gracias al convenio suscrito entre AVAM y la Consejería de las Artes de la Comunidad de Madrid. La dirección técnica del festival estará a cargo de *Off Limits* proyectos culturales.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

datos puntuales

Fechas: 24 de octubre al 16 noviembre de 2003

Estructura: El festival se estructura en torno a seis áreas:

MAD'03 NET	Arte en Internet
MAD'03 PUBLICO	Arte en Espacios Públicos
MAD'03 ZIN	Revistas independientes de arte y creación
MAD'03 ACCION	Arte de Acción
MAD'03 ALTERNO	Espacios alternativos
MAD'03 TEÓRICO	Ciclo de Conferencias

Localizaciones:
Centro Cultural Conde Duque
Círculo de Bellas Artes
Casa Encendida
Espacios urbanos de Madrid
Metro – Canal Metro y Canal Aeropuerto
Internet - www.mad03.net
Medios de comunicación como soporte de arte
Espacios alternativos:
The Art Palace
Circo Interior Bruto
Off Limits
Liquidación Total
29 Enchufes
Cruce

objetivos

Consolidar a Madrid como capital cultural del arte experimental y emergente
Tomar el pulso a la creación artística más experimental y arriesgada
Convertir la ciudad en un gran espacio público de exhibición
Presentar en España el trabajo de reconocidos artistas internacionales
Facilitar visibilidad internacional a los artistas españoles
Crear un ámbito de exposición alternativo a los circuitos convencionales
Fomentar entre los jóvenes la creación de medios de expresión y comunicación alternativos e independientes

eje central y líneas de actuación

El eje central del **2º Encuentro de Arte Experimental de Madrid - MAD'03** es la presentación de nuevas formas de producción y exhibición artística. Para ello el festival se ha articulado en seis ámbitos: arte en la red, intervenciones en espacios públicos, revistas de arte y creación, arte de acción e intervenciones en espacios alternativos y ciclo de conferencias:

La segunda característica importante del festival es su internacionalidad, que permitirá mostrar por primera vez en Madrid el trabajo de reconocidos artistas, generando un fructífero intercambio con el arte de nuestro país.

El proyecto se estructura en torno a las áreas de: MAD'03 NET, MAD'03 PUBLICO, MAD'03 ZIN, MAD'03 ACCION, MAD'03 ALTERNO, MAD'03 TEÓRICO

Con el fin de mantener el flujo informativo entre las cuatro líneas de actuación se crearán: Punto Índice, Espacio Web:

PROYECTOS

MAD'03 NET arte en la red

MAD'03 NET es la expresión virtual del Festival MAD'03 en la que Internet servirá de espacio de encuentro y emplazamiento de las obras de los artistas, además de cómo vía de comunicación y difusión de las actividades programadas en el Festival. Se formula como espacio en el que se toma el pulso al horizonte artístico de Madrid, sobre todo en expresiones que no encuentran fácilmente vías de exhibición en el contexto actual. Asimismo y aprovechando la propia idiosincrasia de la Red, se pretende que durante las tres semanas de duración del Festival, Madrid sea el punto neurálgico de intervención de artistas de todo el mundo y el espacio virtual en que se den a conocer otras formas de expresión artística que por su novedad son desconocidas por un público mayoritario no especializado. Espacio comisariado por Eva Moraga.

Estructura del proyecto: MAD'03 NET Specific, MAD'03 NET Digit., MAD'03 NET Project, MAD'03 NET Zin, MAD'03 NET Debate:, MAD'03 NET

MAD'03 PUBLICO intervenciones en espacios públicos

El espacio urbano constituye uno de los escenarios más fecundos de la práctica artística contemporánea. Son numerosos los artistas que hacen uso de los recursos que la ciudad ofrece como soporte de sus trabajos, en unas ocasiones creando obras específicas y en otras, apropiándose de estos recursos como vehículo ocasional. No en vano, la sociedad contemporánea occidental es fundamentalmente urbana y por lo tanto no es extraño que el trabajo de los artistas se ubique en el contexto connatural a ellos mismos, es decir el contexto urbano y su medio ambiente.

El proyecto pretende ser un escaparate de esta faceta del arte utilizando los recursos que la ciudad ofrece y contando con un panel de artistas cuyos trabajos son susceptibles de utilizar estos recursos, ya sea por la naturaleza de sus discursos o por las cualidades formales de los mismos. Proyecto comisariado por el Perro (Ramón Mateos, Pablo España, Iván López), Juan Alcón, Hilario Álvarez y Fernando Baena.

Este área se articula en torno a las siguientes acciones: Arte Público, video Contexto, medias, microespacios, poesía visual.

MAD'03 ZIN Revistas independientes de arte y creación

ZIN será el primer encuentro de proyectos editoriales independientes de arte y creación, nacionales e internacionales que se celebre en Madrid.

El nacimiento de las editoriales independientes en nuestro país se ha producido en los últimos años, debido a la escasa existencia de revistas de creación que sirvieran de soporte a la difusión y promoción de la experimentación artística. Las revistas o libros se editan con pocos medios, con un ánimo comercial prácticamente nulo, muchas veces por artistas o colectivos artísticos y en gran medida son pensadas como objetos artísticos en sí mismas.

La actividad principal de esta primera convocatoria de ZIN, será una exposición con algunas de las revistas que de modo independiente promocionan el arte más experimental y arriesgado. La localización del proyecto será la Plaza Central del Centro de Arte Reina Sofía o el Patio Central del Conde Duque. El proyecto está comisariado por Pepe Murciego.

La Exposición se planteará en torno a tres áreas: Espacios individuales para editoriales, espacio común para otras editoriales, stand-Tienda de ediciones independientes.

Además se contará con un programa de charlas y mesas redondas, un espacio de lectura en el Punto Índice y se editará un CD-ROM interactivo de ediciones independientes.

MAD'03 ACCIÓN arte de acción

MAD'03 Acción mostrará trabajos experimentales creados desde la integración de las artes: danza, música, teatro, medios audiovisuales, artes plásticas… estableciendo una cita de ámbito internacional para el Arte de Acción, que aún no se ha hecho un hueco en la programación cultural de Madrid.

Este año el tema elegido es el factor cuerpo por ser uno de los "materiales básicos" con los que trabaja el artista de acción. El proyecto define el cuerpo como espacio y habría que decir que es uno de los espacios más antiguos y "resistentes", configurándose a veces como el único posible. El área está comisariada por Nieves Correa e Hilario Álvarez.

MAD'03 ALTERNO

La escena artístico-visual de la ciudad de Madrid, debe mucho a los proyectos de espacios alternativos que desde los años ochenta y con inagotable energía, han contribuido a crear un escenario variado, independiente y experimental. Innovadores, impulsores del trabajo en colectivos, creadores de estructura, aglutinadores y … limitados en el tiempo. Lo efímero de su existencia va muchas veces paralelo a la intensidad de sus propuestas.

MAD'03, reconoce el trabajo realizado por estos espacios, en la creación de circuitos alternativos de producción y exposición de arte contemporáneo y ha invitado a seis de ellos, activos en la actualidad, a incluir sus programaciones dentro del encuentro. MAD'03 ALTERNO presentará las programaciones de: 29 enchufes, The Art Palace, Circo Interior Bruto, Cruce, Liquidación Total y Off Limits.

PRESUPUESTO

El presupuesto total asciende a XXX.000 € de los cuales aproximadamente un 50% han sido ya cubiertos mediante convenio con la Consejería de las Artes de la Comunidad de Madrid.

OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN

La financiación de un proyecto de esta envergadura solo es posible con la participación de los sectores público y privado, por lo que MAD'03 deberá satisfacer además del interés cultural los objetivos de marketing y comunicación de las empresas que colaboren.

Las oportunidades de patrocinio o donación para **MAD'03** pueden destinarse:

Al Festival de forma general

A alguna de las cuatro áreas

MAD'03 NET	Arte en Internet
MAD'03 PUBLIC	Arte en Espacios Públicos
MAD'03 ZIN	Revistas independientes de arte y creación
MAD'03 ACCION	Arte de Acción

Ventajas fiscales

Los patrocinios y donaciones se regirán conforme a la Ley 34/1998 General de Publicidad y la Ley 49/2002, del Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.

ORGANIZACIÓN

Promotor

- AVAM

Comisarios

- MAD'03 Arte en la red. Eva Moraga
- MAD'03 Arte en Espacios Públicos. Colectivo El Perro, Fernando Baena, Juan Alcón
- MAD'03 Revistas de Arte y creación. Pepe Murciego
- MAD'03 Acción, Arte de Acción. Nieves Correa, Hilario Álvarez,

Dirección Técnica

- Off Limits Proyectos Culturales

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Organización de eventos

Un evento es un encuentro de un grupo de personas con motivo de una celebración. Los eventos deben servirnos tanto para ampliar nuestra base de datos de futuros donantes como para captar fondos, o para agradecer, reconocer o reunir a públicos interesados en la entidad no lucrativa.

La organización de un evento normalmente requiere de una labor de organización de entre tres y seis meses. Lo primero de todo es describir el tipo de evento que deseamos organizar, quién lo va a organizar, dónde debería realizarse, en qué momento del año, a quién va dirigido, por qué debe organizarse y con qué objetivo, cómo va a desarrollarse, con qué recursos, y su rentabilidad. Posteriormente, debemos crear un concepto que perdure a lo largo del tiempo.

Dentro de una campaña de *fundraising* normalmente el primer evento que se organiza produce pérdidas, en el segundo año los ingresos igualan los gastos y no es hasta el tercer año que se puede considerar una verdadera acción de captación de fondos.

En cuanto a la clasificación de los eventos, cuando los organiza una asociación/fundación siempre se consideran de carácter privado aún cuando asistan autoridades. Es de vital importancia que éstas conozcan de antemano el carácter benéfico del evento. Si la autoridad no tiene una relación personal con los miembros de la entidad sin ánimo de lucro probablemente no deseará asistir

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

al para evitar el posible uso de su imagen personal para la captación de fondos por parte de un tercero. Sólo los eventos organizados por un gobierno o administración se clasifican como de carácter público u oficial y se regulan por el Real Decreto 2099/83 pero evidentemente no son de captación de fondos.

Habitualmente los eventos precisan de un comité organizador en el que se integran profesionales de relaciones públicas y comunicación, publicidad, *fundraising*, marketing y voluntarios. Entre sus primeras actividades destacan:

- **Presupuestar.** Prever el coste del evento, su rentabilidad. Para ello hay que anticipar los posibles ingresos y su origen. Si la cantidad estimada de ingresos una vez descontados los gastos no produce suficiente rentabilidad, mejor entonces no organizar el evento.

  Para presupuestar un evento puede haber dos opciones: 1) Partir de un presupuesto inicial de la ONG/fundación y con el mismo analizar si es posible organizar el evento que se desea, o 2) Buscar financiación para la ejecución del mismo. Esta opción implica iniciar la captación de fondos un año y medio antes de la celebración.

- **Organizar.** Describir todas las funciones organizativas a realizar, tales como: localización (transporte, salas, pagos, decoración), promoción (invitaciones, prensa, publicidad, *publicity*), acreditación (confirmación), equipamientos (ceniceros, papel, pizarras, tapetes, aguas), materiales impresos (señalizaciones, menús, premios), voluntarios (número necesario, funciones, supervisión), tipología de invitados, elaboración de material para invitados, materiales audiovisuales (electricidad, videos, cañones), comida

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

y bebida (cocina, camareros, licor, cafés), oradores y celebridades (transporte, hotel, acompañantes), seguridad (policía, médicos, seguros, responsabilidad civil), limpieza (núm. empleados, horarios de limpieza…).

Invitar. Para proceder a invitar hay que tener en cuenta las distintas tipologías de sujetos: anfitrión, presidente, celebridades y portavoz.

- **Anfitrión.** El anfitrión es el que invita y su nombre y cargo figuran en el tarjetón-invitación que reciben los asistentes. Debe ejercer las funciones de introductor de personas y jefe de ceremonias. El anfitrión lidera la ejecución del evento, delegando, coordinando y supervisándolo.
- **Presidencia.** La presidencia habitualmente recae sobre el anfitrión. No obstante, cuando asisten autoridades con rango protocolario (Real Decreto 2099/83) el anfitrión debe ceder la presidencia al invitado de mayor rango. Una autoridad debe ser invitada aproximadamente unos cuatro meses antes de la celebración del evento debido a sus compromisos de agenda. Esto contribuirá a garantizar su asistencia.
- **Celebridades.** La participación en el evento de alguna celebridad que represente los valores y espíritu de la fundación requiere de una selección

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

previa y la formación del seleccionado para que transmita eficazmente los mensajes clave del evento y de la asociación/fundación. Para encontrar la persona apropiada recomendamos buscar en un banco de celebridades e iniciar el contacto a través de su agente o representante seis meses antes del evento.

- **Patrocinadores.** Los mecenas o empresas que financian el evento y que deberán recibir un tratamiento distinguido y ser reconocidos públicamente en función de la donación realizada.

Convocar. Para que los asistentes participen en un evento tenemos que tener en cuenta una serie de actividades organizativas previas.

- **Bases de datos.** Elaborar una lista de personas con sus datos postales y forma de contacto es el punto de partida para tener una relación de invitados.
- **Tarjetón-invitación.** El texto invitando al evento se imprimirá en un tarjetón-invitación que recibirán los invitados incluidos en la base de datos. En el mismo deberían quedar también escritos datos como dónde y a quién confirmar, y el plano para acceder en coche al local del evento.
- **Confirmaciones.** Se llamará por teléfono a todos los invitados para confirmar su interés en asistir al evento. A efectos de catering u ofrecer una copa hay que tener en cuenta que los porcentajes de confirmados habitualmente oscilan entre un 20%-30% sobre el total de envíos.
- **Control de acceso y acreditación.** La presentación del tarjetón-invitación permitirá la entrada al recinto del evento a los receptores de la misma.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Calendario.** Contar con un calendario de actividades nos permitirá asignar tareas de forma más cómoda y cumplir las fechas de entrega de las mismas.

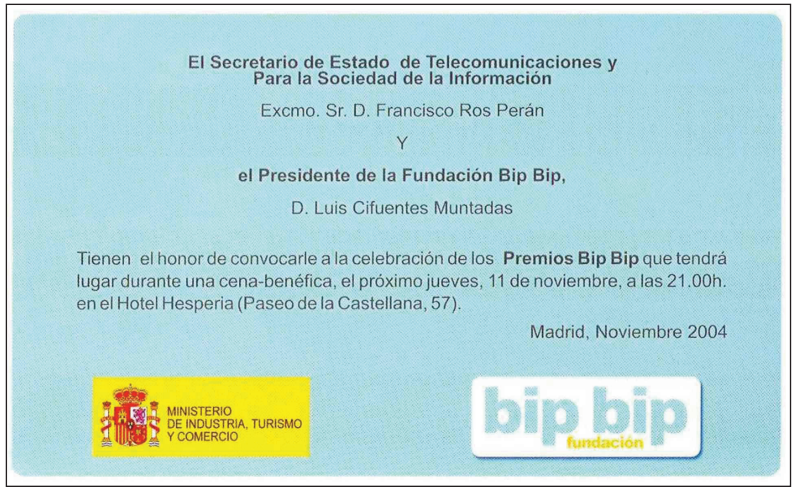
  - **Calendario inverso.** Elaborar un calendario inverso, partiendo de la fecha de celebración del evento nos ayudará a repartir mejor las tareas organizativas. En el mismo también se incluirán los momentos en los que la difusión del evento debe tener mayor influencia.
  - **Calendario de difusión.** Es importante utilizar los medios de comunicación antes, durante o después del evento para maximizar la visibilidad del mismo. Para ello hay que disponer de una lista de medios de comunicación a los que nos interesa convocar. Una vez en el evento hay que darles un tratamiento personalizado a través de un centro de prensa que incluya área para entrevistas, zona de dossieres de prensa, agenda de actividades, así como apoyo técnico, acceso a internet, líneas microfónicas, etc. El responsable de prensa debe ofrecer a los periodistas distintos ángulos de enfoque de la información, así como testimonios para que puedan reforzar la información.

- **Evaluar.** Obtener las percepciones de los asistentes una vez finalizado el evento facilitará información de primera mano a los organizadores sobre los aspectos mejor y peor valorados del mismo. Esa información servirá para modificar y mejorar futuras convocatorias. Los eventos deben siempre contar con un plan B o alternativo que pueda ponerse en marcha cuando haya imprevistos.

A continuación exponemos algunos tipos de eventos:

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Cena benéfica. Convocar al mundo empresarial y de celebridades a una cena para captar fondos es un evento anual que toda asociación/fundación debería organizar. Los futuros invitados deben conocer el motivo del encuentro con bastante anticipación para que estén preparados y concienciados. Recomendamos que esa reunión anual se celebre en fechas cercanas a las fiestas veraniegas (Junio o Septiembre) o de Navidad épocas en que las personas se sienten más generosas debido a las celebraciones que están por llegar.



Jornada de puertas abiertas. La mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro abren sus puertas al público una vez al año. Permitir que los públicos donantes vean en "directo" el trabajo desarrollado por la fundación permite involucrarlos con la entidad no lucrativa a la vez que se les

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

conciencia de que están donando para una buena causa. En una jornada de puertas abiertas es importante tener en cuenta aspectos como la seguridad, las invitaciones, el transporte y aparcamiento, el confort y los servicios que se van a prestar, los obsequios y la difusión.

Ferias. Emplazar un *stand* de la asociación/fundación en una feria es una buena manera de obtener visibilidad, llamar la atención sobre algo novedoso, o solicitar que determinado público se involucre con nuestra causa.

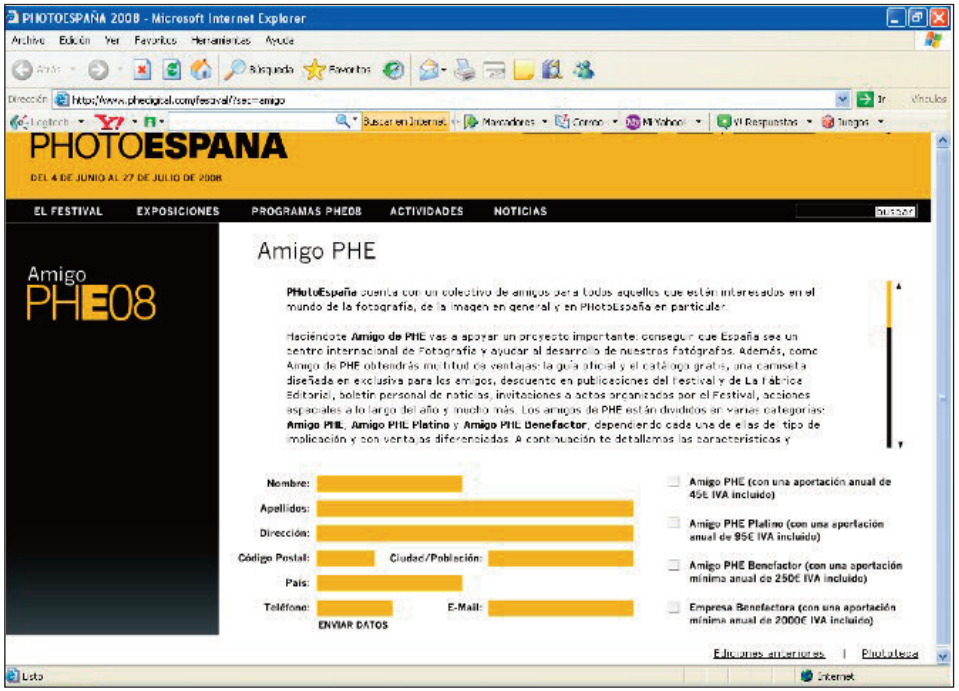
Para asistir a una feria hay que:

- Conocer la normativa de exposición de la feria, los servicios disponibles, características del espacio a usar, etc…
- El número de veces se usará el stand para prever la posible estandarización del material
- Crear la impresión visual adecuada
- Generar tráfico hacia el stand (análisis del flujo de personas que se acercarán al stand, localizaciones, etc…)
- Mobiliario, iluminación y recubrimiento del suelo
- Equipamiento audiovisual

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

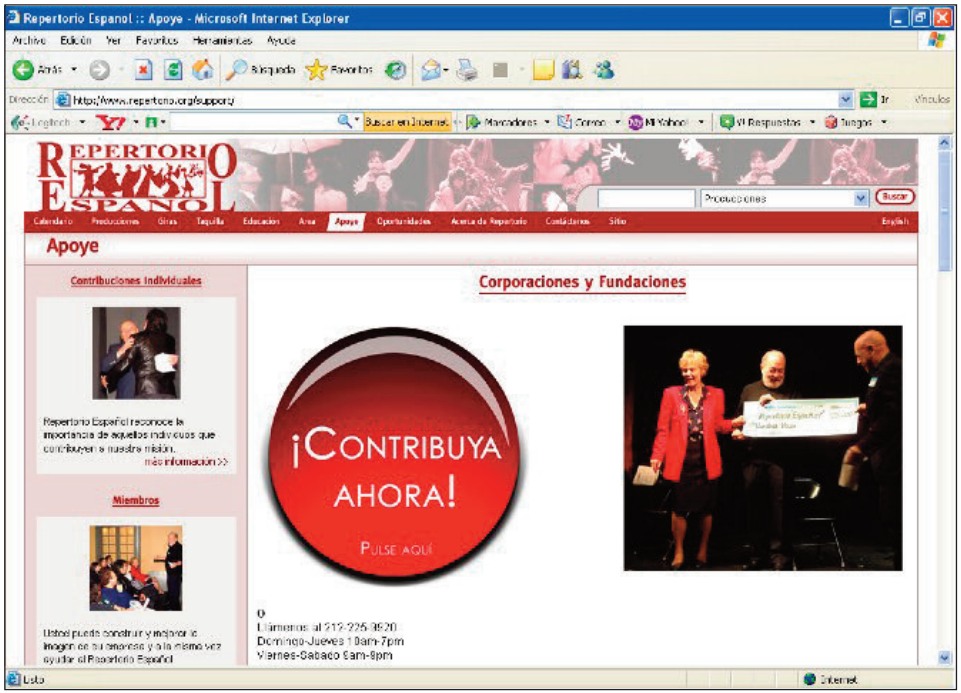
Ciberfundraising

Llamamos ciberfundraising a la función de solicitar y aceptar donaciones por internet. Esta plataforma tecnológica en uso en España desde 1995 ha permitido que las fundaciones y ONG tengan la oportunidad de extender la estrategia de captación de fondos a un nuevo canal, inexistente anteriormente.



Para una entidad sin ánimo de lucro del sector cultural, internet es, principalmente, una herramienta básica de información y comunicación que le permite dar a conocer y ofrecer a todos los públicos la información que deseen conocer sobre la labor, servicios y programas que realiza la asociación/fundación. Además permite mantener un contacto bidireccional e interactivo con los diferentes públicos a largo plazo y facilita las donaciones *online* a través de transacciones electrónicas que por medio de una pasarela de pago simplifica y agiliza los procesos.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)



La clave para atraer visitantes a la web de la una asociación/fundación es la dinamización de los internautas/usuarios. Cuando hablamos de dinamizar a los internautas nos referimos a realizar acciones que generen movimiento y vitalidad en torno a la web. Motivar al usuario, interesarle y hacerle partícipe debe ser nuestro principal objetivo. Así conseguiremos que nuestra URL forme parte de sus visitas favoritas. Crear actividades promocionales es un buen método para dinamizar al usuario. La información que ofrezcamos deberá ser en forma de goteo constante que demuestre la labor que realizamos. Estas actividades, que pueden ser muy diversas, podrán ser desarrolladas tanto de manera *online* como *offline*, para captar usuarios de todos los ámbitos posibles y atraerlos hacia nosotros. Si no se realizan actividades de dinamización, no habrá visitantes y consecuentemente no tendremos donantes online.

Todavía hay pocos datos sobre la captación de fondos a través de internet en España, pero algunos estudios estadounidenses de 2003 nos muestran datos reveladores sobre esta modalidad que exponemos a continuación.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- El 75% de las donaciones que se realizan en EEUU son de particulares, siendo el 25% restante de empresas y fundaciones. Además, alrededor de 8-9 millones estadounidenses realizaron donaciones *online*, lo que representa un 3% del total de donantes americanos. No obstante las donaciones *online* representan menos del 1% del total recaudado por una fundación u ONG.

- En contra de los que se piensa, el número de donantes de mediana edad es superior al de la tercera edad, llegando a alcanzar hasta un 70% el número de donaciones realizadas por menores de 45 años. Si bien no hay que olvidar que estamos hablando de donaciones *online* y que el 56% de los que realizaron este tipo de donaciones suelen usar la red desde hace al menos 5 años. Además, el 80% de los donantes se conectaba diariamente a internet y de ellos, un 56% realizaba compras *online* con relativa asiduidad.

- Los donantes tradicionales mantienen la forma clásica de donación y aquellos que eligen donar de manera *online* (61%) lo hacen porque previamente han realizado algún tipo de pago *online*.

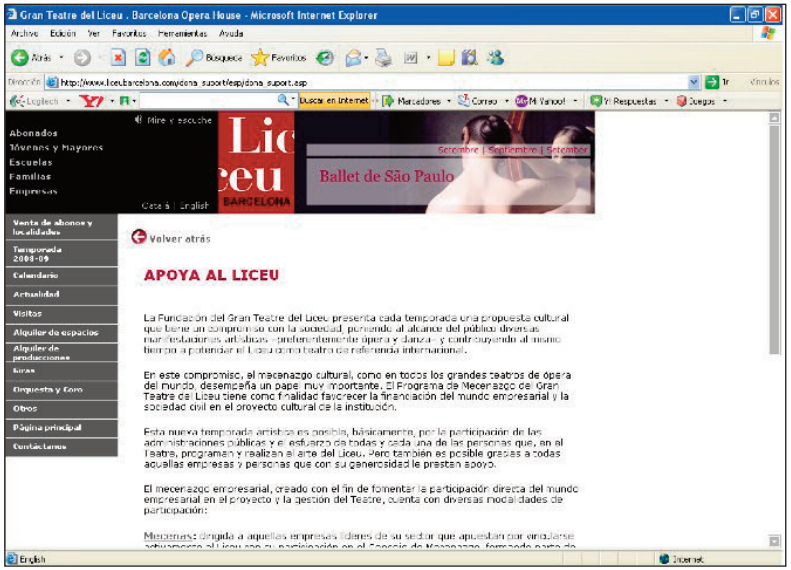
- Entre el 20 y el 50% de los donantes haya recibido antes de la donación información por correo postal, lo que confirma que una buena acción informativa es beneficiosa para la captación de fondos. No obstante, de todas las donaciones realizadas, la primera suele ser la de mayor cuantía.

Para captar fondos a través de internet recomendamos partir de las acciones que ya funcionan en la actualidad:

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- En las donaciones de particulares facilitar un formulario para proceder a la donación electrónica en el que se ofrece la posibilidad de escoger la causa para la que se desea donar. Otra fórmula conocida es "trae a un amigo" (*member get member*) por la que una empresa u organismo dona una cantidad concreta por cada persona que se registre como nuevo usuario en la web de la asociación/fundación.

- Las donaciones de empresas y fundaciones en especies pueden realizarse cómodamente a través de la web, anotando sus excedentes de stock para que la entidad no lucrativa se ocupe de recogerlos y distribuirlos adecuadamente.



- A través de la web podemos también iniciar la fase informativa de las donaciones planificadas, que son las que se realizan en vida y se reciben una vez fallecido el donante. Evidentemente el trámite posterior debe hacerse de forma personalizada e individualmente.

- Entre los eventos, destacamos las subastas *online* de productos o servicios donados por famosos o empresas. La primera cibersubasta solidaria de España la organizó Best Relations para Yahoo España, en colaboración con Cruz Roja y la Embajada de Turquía con motivo del terremoto de 1999.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- La tienda *online* para vender productos propios o elementos promocionales es otra fuente de ingresos a considerar.

- El *click through* es otra fórmula que se basa en generar tráfico y por la que una empresa dona una cantidad estipulada por cada "clic" que realizan los usuarios de la página.

La captación de fondos *online* está vinculada directamente con los pagos electrónicos. Cuanto más sencilla sea la plataforma de pago mayor será la posibilidad de que un donante realice una aportación económica. La mayor parte de los pagos se hace a través de tarjetas de crédito, pago con móvil, facilitando la cuenta bancaria a través de acuerdos con empresas de pagos *online* como Pay Pal.

En resumen, la captación de fondos *online* se normalizará gradualmente aportando a ambas partes comodidad, rapidez, y eficacia. Ventajas como su disponibilidad 24h. y coste casi nulo han permitido a fundaciones y ONG disponer una herramienta muy eficaz de interacción con sus públicos. No obstante creemos que siempre será complementaria de las actividades de captación *offline* o tradicional.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Marketing directo

El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta medible o una transacción comercial en un determinado momento. Además permite hacer llegar los mensajes de producto directamente a los consumidores/usuarios, sin pasar por ningún intermediario. Utiliza normalmente métodos como el *mailing*, además del *telemarketing*, los *e-mailings* o los envíos masivos por fax.

El principal objetivo del marketing directo es captar clientes y fidelizarlos para que repitan una compra. Cuando se aplica al *fundraising*, lo que se pretende es conseguir nuevos donantes y que en el futuro repitan su aportación económica a la entidad sin ánimo de lucro.

El marketing directo ofrece como ventaja diálogo continuado y directo con el asociado/usuario/cliente/consumidor. No obstante a la hora de decidir su uso hay que tener en cuenta los bajos índices de respuesta (cantidad de reacciones positivas obtenidas) y el *cost-per-order* (costes por actividad). También se puede utilizar para promover la imagen de la asociación/fundación, aun cuando consideramos que las campañas de captación de fondos para una entidad no lucrativa no deberían organizarse a menos que vayan directamente asociadas a la obtención de fondos generando costes para obtener exclusivamente visibilidad.

Desarrollar acciones de marketing directo evidentemente aporta ventajas, como el acceso directo al mismo usuario/donante y la rapidez del método.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Partiendo de que los medios convencionales son la televisión, radio, prensa, revistas o publicidad exterior, el marketing directo se sitúa entre los medios clasificados como no convencionales entre los que se incluyen el *mailing*, buzoneo, publicidad en internet, telemarketing, regalos publicitarios, catálogos, anuarios, ferias y exposiciones y punto lugar venta (PLV).

Los objetivos del marketing directo son comunicar, reforzar, conocer y vender, y con ellos se pretende captar clientes/fondos, fidelizar clientes, generar venta cruzada, venta complementaria, incrementar la de compra/aportación media, aumentar la frecuencia de compra/visita, conocer al cliente.

Pirámide de medios no convencionales

Dependiendo de si se conoce a los destinatarios por su nombre o no, pueden utilizarse diferentes acciones. Por ejemplo *mailings*/*e-mailings*, telemárketing, o fax, correo electrónico, frente a acciones que se realizan aun no conociéndolo como el buzoneo, anuncios, encartes, radio, internet, y televisión de respuesta directa.

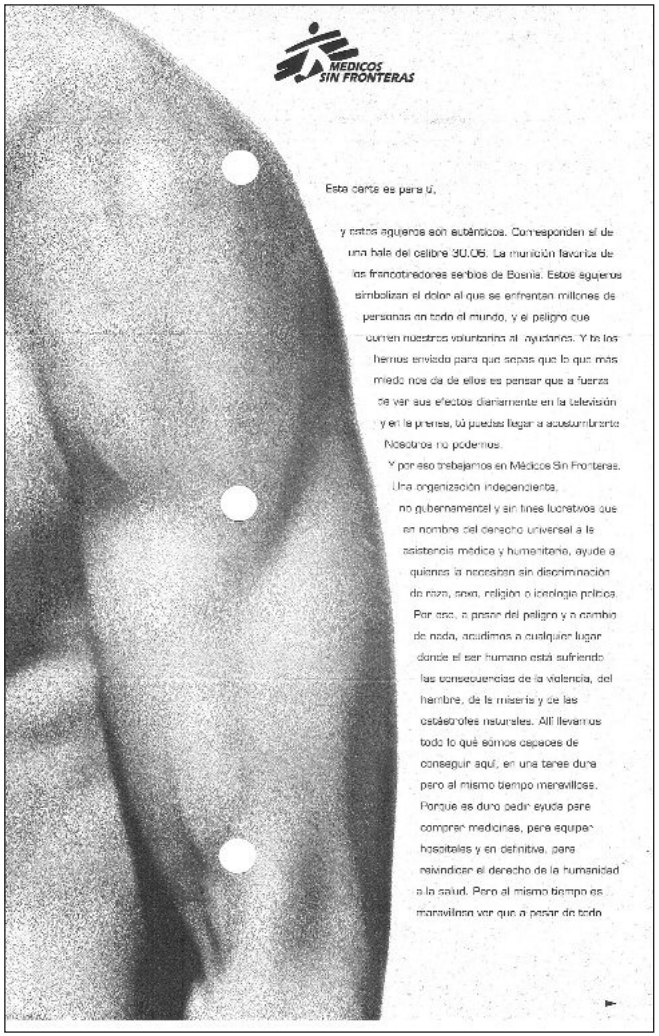
- **Mailings.** Los *mailings* son una tipología de marketing directo que consiste en enviar información publicitaria/promocional por correo. El *mailing* se considera un sistema rápido, caro y directo para contactar con los consumidores potenciales de un producto o servicio. La primera reacción al mailing es arrojarlo a

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

la papelera. Para evitarlo, se aconseja que los mensajes iniciales que incluye sean sugerentes y atractivos. En este sentido, el sobre puede desempeñar un papel importante al ser lo primero que el consumidor percibe. Por lo que recomendamos mostrar un mensaje que estimule la curiosidad e invite a abrirlo, utilizar colores y formas atractivos y dotarlo de una textura o forma especial que lo haga distinguirse del resto de la correspondencia

Centrándonos en los públicos (físicos o jurídicos) a los que dirigiremos la acción de marketing directo deberíamos partir de la recogida de datos y elaboración de listas propias o llamadas calientes (elaboradas por la fundación) o ajenas llamadas frías (compradas a empresas de bases de datos). El marketing relacional (*database marketing*) consiste en utilizar una herramienta informática (tipo SQL) que permite segmentar a los clientes/usuarios de acuerdo con nuestros intereses. Es fundamental que las bases de datos de la fundación estén legalizadas de acuerdo con la Lortad/LOPD. Una vez priorizado el público al que nos vamos a dirigir pasamos a desarrollar la oferta en la que incluiremos criterios como el precio (aportación económica que vamos a solicitar), la manipulación (coste del envío), la selección de un tipo de oferta (muestras, regalos, participaciones sorteo…). Además, en una oferta hay que poner una fecha límite y ofrecer confianza al usuario. Una vez que la oferta ha quedado clara, debemos pasar al desarrollo creativo visual que hará más atractiva nuestra oferta a los ojos del usuario. Para finalizar, hay que tener en cuenta la producción en la que incluimos los datos identificativos del destinatario (Sr. D. , Sra. Dª.), la carta, las etiquetas, los envios postales, etc…

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)



La pieza de marketing directo debería estar formada por una carta, un folleto y un sobre respuesta. La carta debe ser suficientemente impactante como para provocar la acción de donar a la fundación. Su formato debe ser atractivo, la redacción ágil y amena y la información relevante y fácil de identificar. Las primeras líneas son cruciales pues es necesario atraer la atención del lector para que siga leyendo hasta el final. Por lo que recomendamos tener en cuenta los siguientes elementos:

- Dirigirse personalmente al destinatario
- Señalar fechas o plazos concretos de devolución del sobre respuesta
- Destacar las ventajas que puede recibir el usuario/ donante.
- Aportar información que pueda ser útil al lector
- Realizar una buena oferta
- Añadir referencias de otros consumidores o el testimonio de un usuario satisfecho
- Finalizar con la firma personal de un responsable de la compañía

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

En cuanto al estilo, debería ser positivo escrito con frases cortas que expresen una sola idea por frase, con una redacción muy personalizada, y escogiendo pocas ideas pero presentándolas de diferentes maneras.

- **Telemarketing.** A través del teléfono un vendedor contacta con potenciales donantes para solicitarles que realicen una aportación económica a favor de la asociación/fundación. Los nombres pueden conseguirse comprando una base de datos u obteniéndolos de la guía de teléfonos u otra lista pública o privada. El proceso de clasificación sirve para encontrar los donantes potenciales con mayores probabilidades de hacer una aportación económica.

  Las técnicas de telemarketing pueden aplicarse también a otras formas de marketing utilizando mensajes de Internet o fax.

  El telemarketing suele criticarse como práctica poco ética por realizarse llamadas no deseadas y utilizar técnicas de venta intromisivas. Estas prácticas están controladas legalmente en otros países como en Estados Unidos por la Ley de 1991 de Protección al Usuario del Teléfono. Muchas asociaciones profesionales de telemarketing tienen códigos éticos y estándares que sus miembros acatan para ganarse la confianza del público.

  En este sentido algunas jurisdicciones han desarrollado listas de "No llamadas" bien a través de normativa u organizaciones industriales en las que los consumidores pueden dejar constancia de su negativa a ser contactados. Algunas legislaciones incluyen penalizaciones duras a las empresas que llamen a individuos incluidos en dichas listas.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Buzoneo.** Expresión relacionada con el marketing que se refiere a la introducción de impresos publicitarios/difusión en los buzones de aquéllos que se consideran donantes potenciales. Los soportes que se utilizan con mayor frecuencia para buzoneo son folletos, dípticos o trípticos, revistas y hojas comerciales, tarjetas o tarjetones publicitarios y calendarios publicitarios.

  El buzoneo se usa frecuentemente por los comercios para atraer a los clientes que se encuentran dentro de su radio geográfico de acción. También lo utilizan los nuevos establecimientos que quieren promocionarse en la zona, generalmente ofreciendo un descuento o promoción de lanzamiento. Tampoco los profesionales son ajenos a esta técnica promocional y dan a conocer sus servicios y tarifas mediante la introducción de diverso material publicitario en los buzones de su entorno. El buzoneo se contrata generalmente a empresas especializadas que distribuyen los impresos a manualmente.

- **Encartes.** Un encarte es una hoja o folleto publicitario que se inserta en una revista o periódico. El encarte es un recurso publicitario que se funda en sobresalir del resto de la publicación usando un formato diferente. El encarte puede constituir una publicación dentro de otra si se concibe como folleto o revista publicitaria con varias páginas. También puede ser una hoja suelta o formar parte de la revista o periódico si tan solo cambia el formato y material y se incluye grapado al mismo. Muchos encartes se diseñan en cartón o cartulina para maximizar su impacto publicitario y en ocasiones se aprovechan para incluir muestras de producto.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

- **Internet.** La utilización de la web ofrece grandes posibilidades para el lanzamiento de un producto y sus gastos de producción y mantenimiento son muy bajos. En el 2005, España ha alcanzado un 33% de usuarios de internet por lo que esta plataforma es válida para dirigirse únicamente a ese grupo.

- **Televisión de respuesta directa.** Este sistema ofrece muchas posibilidades dramatúrgicas para la presentación de un producto además de llegar a un sector muy amplio de la población. No obstante tiene elevados costes de producción y emisión y se producen perdidas por dispersión ya que carece de posibilidad de selección.

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

Bibliografía

- Riddle, John, Managing a Nonprofit: *How to write winning grant proposals*. Adams media corporation, 2002.
- Hall, Mary S. and Susan Howlett. *Getting funded: The complete guide to writing grant proposals*. Portland State Univ. Continuing, 2003.
- Robinson, Andy and Kim Klwin. *Grassroots grants: an activist guide to proposal writing*. Chardon press, 1996.
- Warwick, Mal and Ted Hart. F*undraising on the internet*. Jossey Bass, 2001.
- Hart, Ted and James Greenfield. *Nonprofit Internet strategies*. John Wiley & Sons, 2005
- Hitchcok, Stephen. *Open immediately: straight talk on direct mail fundraising*. Emerson Church, 2004
- Werwick, Mal, *Revolution in the mailbox*. Joseey Bass, 2004
- Freedman, Harry A and Karen Feldman, *The business of special events: fundraising strategies*. Pinnaple pres, 1998.
- Stallings, Betty and Donna McMillion. *How to produce fabulous fundraising events*. Building better skills, 1999

© Lurdes Fernández (Off Limits) e Ignasi Vendrell (Best Relations)

bestrelations
relacionespublicas.es

www.bestrelations.com

OFF LIMITS

www.offlimits.es